

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL, EN UNA PYME DE
SERVICIOS DE INGENIERIA Y SUS EFECTOS SOBRE EL DESEMPEÑO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL, EN UNA PYME DE
SERVICIOS DE INGENIERIA Y SUS EFECTOS SOBRE EL DESEMPEÑO**



EFRAIN JOSÉ DEL TORO GRANADOS

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA
FACULTAD DE INGENIERIAS
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
Barranquilla, Colombia
2011

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL, EN UNA PYME DE
SERVICIOS DE INGENIERIA Y SUS EFECTOS SOBRE EL DESEMPEÑO**



Proyecto de grado

Presentado al comité de evaluación de la
Facultad de ingenierías

Por:

EFRAIN JOSÉ DEL TORO GRANADOS

Director: ING. DANIEL OSPINA HURTADO

En cumplimiento parcial para optar al título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA
FACULTAD DE INGENIERIAS
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
Barranquilla, Colombia
2011

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA
FACULTAD DE INGENIERIAS



NOMINA COMITÉ DE EVALUACION

DIRECTOR PROGRAMA: ING. HAROLD PEREZ OLIVERA

Jurado ante el cual se realizo la sustentación:

ING. HERIBERTO FELIZZOLA JIMENEZ
ING. JULIAN LOPEZ FRANCO
ING. SANTIAGO NIETO ISAZA
ING. DAVID OVALLOS GAZABON
ING. KATHERINNE SALAS NAVARRO

HONORABLE COMITÉ DE EVALUACION

Cumpliendo con los lineamientos establecidos por la Corporación Universitaria de la Costa, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL, EN UNA PYME DE SERVICIOS DE INGENIERIA Y SUS EFECTOS SOBRE EL DESEMPEÑO

EFRAIN JOSE DEL TORO GRANADOS
CC 84.451.997 De Santa Marta / Magdalena

Nota de Aceptación.

Firma del Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Barranquilla, 27 de Octubre de 2011.

**A Dios y a mi Madre, que siempre me
Iluminan y protegen con su sabiduría.**

**A mi Padre, siempre elocuente en sus ejemplos,
siempre orgulloso de su familia,
a quienes hoy mira sonriente desde el cielo.**

**A mi Hijo, quien de mi mano irá
hasta donde sus sueños le lleven.**

EFRAIN DEL TORO GRANADOS.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
Resumen (<i>Abstract</i>)	12
1. Planteamiento del problema	13
2. Justificación	19
3. Objetivos	22
3.1. Objetivo General	22
3.2. Objetivos Específicos	22
4. Delimitaciones	23
4.1. Delimitación Temporal	23
4.2. Delimitación Espacial	23
5. Limitaciones	24
6. Marcos Referenciales	25
6.1. Marco Institucional (Identificación de la Empresa)	25
6.2. Marco Teórico	30
6.2.1. Antecedentes y teorías básicas del problema	30
6.2.1.1. Clima organizacional	30
6.2.1.2. Satisfacción laboral	48
6.2.1.3. Desempeño laboral	63
6.2.2. Marco conceptual	66
7. Formulación de Hipótesis	71
8. Diseño Metodológico	73

8.1. Tipo de Estudio	73
8.2. Técnicas de recolección de información	74
8.3. Instrumentos de recolección de información	75
8.3.1. I.M.C.O.C. (Instrumento para medir el clima organizacional en empresas colombianas)	75
8.3.2. J.D.I. (<i>Job Descriptive Index</i> ó Índice descriptivo del trabajo)	78
8.3.3. Evaluaciones de Desempeño	80
8.4. Operacionalización de variables	81
8.4.1. Matriz de Operacionalización de Variables	82
8.5. Población de Estudio	83
9. Resultados de la investigación	85
9.1. Clima organizacional en Potelco Ltda.	85
9.1.1. Variable Objetivos	86
9.1.2. Variable Cooperación	87
9.1.3. Variable Liderazgo	88
9.1.4. Variable Toma de decisiones	89
9.1.5. Variable Relaciones interpersonales	90
9.1.6. Variable Motivación	92
9.1.7. Variable Control	93
9.1.8. Diagnóstico general del Clima organizacional	94
9.2. Satisfacción laboral en Potelco Ltda.	95
9.2.1. Variable Trabajo actual	96
9.2.2. Variable Salario actual	97
9.2.3. Variable Oportunidades de promoción	98
9.2.4. Variable Supervisión en el trabajo	99
9.2.5. Variable Compañeros de trabajo	101
9.2.6. Diagnóstico general de la Satisfacción Laboral	102

9.3. Análisis de correlaciones entre Clima organizacional, Satisfacción Laboral, versus el Desempeño laboral en Potelco Ltda.	104
9.3.1. Correlaciones entre Clima organizacional y Desempeño laboral	105
9.3.2. Correlaciones entre Satisfacción laboral y Desempeño laboral	110
9.3.3. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral como variables predictoras del Desempeño laboral	114
9.3.4. Propuestas de intervención sobre el Clima organizacional y la Satisfacción laboral	118
➤ Conclusiones	125
➤ Bibliografía	127
➤ Anexos	129

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Relación de empleados	28
Tabla 2. Variables evaluadas en algunos instrumentos para medir el CO.	44
Tabla 3. Procesos en administración de recursos humanos	64
Tabla 4. Interpretación cualitativa coeficientes de correlación	72
Tabla 5. Interpretación cualitativa niveles de significancia	72
Tabla 6. Interpretación cualitativa resultados IMCOC.	76
Tabla 7. Interpretación cualitativa resultados JDI.	79
Tabla 8. Matriz de Operacionalización de variables	82
Tabla 9. Características socio-demográficas población de estudio	83
Tabla 10. Valoración general SL Potelco Ltda.	104
Tabla 11. Correlaciones CO Vs. Desempeño laboral	109
Tabla 12. Correlaciones SL Vs. Desempeño laboral	113
Tabla 13. Resumen de estadísticas modelos de regresión CO & SL Vs. Desempeño Laboral	117
Tabla 14. Coeficientes modelos de regresión CO & SL Vs. Desempeño Laboral	117
Tabla 15. Análisis de varianza modelos de regresión CO & SL Vs. Desempeño L.	118
Tabla 16. Requisito de antigüedad para ascensos	123

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Gráfico 1. Organigrama Potelco Ltda.	27
Gráfico 2. Niveles de cooperación y confianza respecto al tipo de comunicación	48
Gráfico 3. Etapas del ciclo motivacional	50
Gráfico 4. Factores que afectan las actitudes en el trabajo	54
Gráfico 5. Resultados variable objetivos	87
Gráfico 6. Resultados variable Cooperación	88
Gráfico 7. Resultados variable liderazgo	89
Gráfico 8. Resultados variable toma de decisiones	90
Gráfico 9. Resultados variable relaciones interpersonales	91
Gráfico 10. Resultados variable motivación	92
Gráfico 11. Resultados variable control	93
Gráfico 12. Valoración general CO Potelco Ltda.	95
Gráfico 13. Resultados variable trabajo actual	97
Gráfico 14. Resultados variable salario actual	98
Gráfico 15. Resultados variable oportunidades de promoción	99
Gráfico 16. Resultados variable supervisión	100
Gráfico 17. Resultados variable compañeros de trabajo	102
Gráfico 18. Valoración general SL Potelco Ltda.	103

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Cuestionario JDI (job descriptive index) para medir la satisfacción en el trabajo. (Con claves de respuesta)	130
Anexo B. Encuesta de satisfacción laboral Potelco Ltda.	134
Anexo C. Formato evaluación de desempeño ayudantes	135
Anexo D. Puntos porcentuales de la distribución F.	136
Anexo E. Pruebas de normalidad	137
Anexo F. Histogramas de frecuencia por preguntas en el instrumento IMCOC	139

RESUMEN

El clima organizacional y la satisfacción laboral generalmente se asumen como factores que inciden sobre el desempeño laboral de las empresas, una noción con fundamento teórico y empírico desarrollado, pero con pocos estudios destinados a cuantificar la asociación esperada. Esta investigación presenta el diagnóstico del clima organizacional y la satisfacción laboral de la empresa de servicios de ingeniería Potelco Ltda., ubicada en la ciudad de Barranquilla, Colombia, junto a la determinación de la correlación de ambos factores con el desempeño laboral de sus empleados. El clima organizacional percibido, es calificado como positivo, mientras que la satisfacción laboral es calificada como neutral, ambos factores de manera individual se correlacionan positiva y significativamente con el desempeño laboral, pero el modelo evaluado que mostró una mayor correlación es el que incluye a ambos como predictores del desempeño. Los resultados obtenidos de cuantificar la asociación, se tomaron como base para diseñar medidas de intervención, criterio que pretende optimizar los recursos de la organización, agregando enfoque a los diagnósticos realizados, ya que las medidas propuestas se dirigen a aspectos con indicio de generar efectos sobre el desempeño laboral, lo cual facilitó la recepción de las propuestas y se espera facilitará su implementación. Se insta a futuras investigaciones en torno al clima organizacional y la satisfacción laboral, a que incluyan la incidencia de estos sobre el desempeño laboral, ya que es el desempeño, en sus diferentes facetas, lo que se pretende impactar con este tipo de intervenciones.

Palabras clave: Clima organizacional, Satisfacción laboral, Desempeño laboral, Análisis correlacional, Pequeña y mediana empresa.

ABSTRACT

The organizational climate and job satisfaction are generally assumed as factors with incidence on job performance of companies, a notion with developed theoretical and empirical basis, but with few studies aimed at quantifying the association expected. This research presents the diagnosis of organizational climate and job satisfaction of the engineering services company Potelco Ltd., located in the city of Barranquilla, Colombia, along with the determination of the correlation of both factors to work performance of employees. Perceived organizational climate is rated as positive, while job satisfaction is rated as neutral, both factors individually are positively and significantly correlated with job performance, but the model evaluated that showed a higher correlation is the one that includes both as predictors of performance. The results obtained to quantify the association, were taken as a basis for designing intervention measures, criteria intended to optimize the resources of the organization, adding focus to the diagnoses made, because the proposed measures are aimed at areas with evidence of generating effects on job performance, which facilitated the receipt of proposals and is expected to facilitate its implementation. It encourages future research on organizational climate and job satisfaction, to include the impact of these on job performance, as it is the performance in its different facets, which is intended to impact with this type of intervention.

Keywords: Organizational climate, Job satisfaction, Job performance, Correlational analysis, Small and medium enterprises.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un imperativo común a cualquier empresa, es el poder identificar cómo mejorar sus procesos, y como hacerlo en forma continua, ejercicio que implica, según el modelo o ciclo de Shewhart/Deming¹, realizar un plan de acción, ejecutar ese plan, verificar si lo hecho arroja los resultados esperados y ajustar lo ejecutado, según se necesite, a fin de obtener dichos resultados. La implementación del modelo en sí, no asegurará resultados positivos, su éxito o fracaso dependerá del manejo dado por la empresa a cada etapa de la iniciativa, y si bien todos los procesos son susceptibles de ser mejorados y siempre es posible incrementar el desempeño de una empresa en cualesquiera de sus áreas, resulta conveniente el poder determinar, previo a la implementación de un ejercicio de cambio planeado, cuales son aquellas competencias, características y procesos que, de ser intervenidos, tendrán un mayor potencial de generar resultados que impacten prioritariamente, aspectos que la empresa haya identificado como claves para el cumplimiento de su misión y visión.

El presente proyecto se propone, desde el marco de acción de la gestión de recursos humanos, diagnosticar el Clima organizacional (CO en adelante) y la Satisfacción laboral (SL en adelante) en una Pyme de servicios de ingeniería, y proponer estrategias de intervención sobre estos, tomando en cuenta la correlación de ambos, de encontrarse alguna significativa, con el desempeño de

¹ SHEWHART, Walter. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. New York: Dover publications, 1986. p. 45.

los trabajadores. La investigación tendrá un componente de naturaleza descriptiva, con base en la aplicación de instrumentos que permitan valorar el CO y la SL que perciben los empleados de la empresa sujeto de estudio: Potelco Ltda, y se combinará con una valoración de tipo correlacional, entre estas y los indicadores usados en la empresa para valorar el desempeño de los empleados. Potelco Ltda, es una pequeña empresa que presta servicios de ingeniería de puestas a tierra y protecciones eléctricas en la ciudad de Barranquilla, y mediante el enfoque utilizado en este proyecto, se pretende obtener de manera simultánea a la valoración del CO y la SL, medidas objetivas que sustenten y sirvan para establecer criterios básicos con base en los cuales, fijar planes de mejora sobre los aspectos del CO y la SL a potenciar, poniendo énfasis en aquellos que se destaquen como mejores predictores del nivel de desempeño de los trabajadores, de encontrarse alguna correlación significativa entre estos.

La intención de mejorar los procesos y aumentar el desempeño, es una condición necesaria para que las empresas se mantengan y logren crecer, pero igualmente se requiere poder identificar y jerarquizar las áreas de oportunidad, para poder cumplir el doble propósito de mantener eficiencia y efectividad en el uso de los recursos, aumentando la probabilidad de que los esfuerzos de mejora que la empresa se plantee sean productivos. Es esta, una verdad embebida en la concepción misma de lo que es una empresa, una organización de recursos en

torno al propósito principal según Drucker (1986)² de *“crear y mantener clientes”*, lo cual no le será posible cumplir, si sus procesos y en general su desempeño no mejora en el tiempo, y se verá obligada a desaparecer ante una competencia que continuamente aumenta el valor de lo que propone a sus clientes.

Con base en la tesis que postula al recurso humano, como el activo más importante de cualquier empresa, la cual, en palabras de Chiavenato (2000)³ *“depende de las personas, recurso indispensable e invaluable”*, se entiende su gestión como un aspecto primordial para cumplir con su misión y visión, además de un proceso sobre el cual afianzar el crecimiento y sostenibilidad de la misma. Es el recurso humano, quien crea o destruye valor según su nivel de competencia y sus motivaciones, aspectos que lo llevan a tomar decisiones y a actuar de una manera que puede o no estar alineada con los objetivos de la empresa para la cual trabaja, poniendo límites a la capacidad de esta, de sostenerse y crecer en el tiempo. Se convierte entonces en tarea fundamental de quienes administran el recurso humano, el identificar áreas de oportunidad y planes de acción para mejorar su desempeño individual y grupal, en la ejecución de sus distintas actividades.

La gestión de recursos humanos se encuentra entonces, en el epicentro de las oportunidades de una empresa para mejorar su desempeño, y debe partir de

² DRUCKER, Peter. Management: Task, Responsibilities & Practices. New York: Truman Talley Books, 1986. p. 47.

³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª ed. Bogotá: McGraw Hill, 2000. p. 111.

estrategias concebidas para atraer y retener, el personal con las aptitudes y actitudes necesarias para cumplir con los roles designados, pasando por definir políticas de capacitación y opciones de carrera dentro de la organización. Pero no puede terminar ahí, pues el individuo tanto al ingresar, como en toda su estancia al servicio de la organización, influye y se ve influenciado por las condiciones intrínsecas de la empresa, su cultura, sus políticas y su CO, definido este último en su concepción más ampliamente aceptada en la actualidad, como un conjunto de percepciones que tienen sobre la organización, los empleados de la misma, y que según Rentsch (1990)⁴, *“A través de esta percepción de los atributos organizacionales, los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización”*, modelando por tanto su comportamiento y voluntad para apropiarse de los objetivos que le encomienden.

En un primer acercamiento al objetivo planteado, se observa que la empresa, Potelco Ltda, sostiene como parte de su misión, el estar *“comprometidos con el mejoramiento continuo en sus procesos...”*⁵, los cuales son ejecutados por el recurso humano con que cuenta, desde los distintos departamentos en que la organización se divide, e implica que para la empresa es de vital importancia el mejoramiento continuo de, entre otros aspectos, el desempeño laboral de sus

⁴ RENTSCH, Joan. Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. Journal of Applied Psychology [online]. 1990, Vol. 75 (6), [Consultado en 06-09-10], p. 668-681. Disponible en Internet: <<http://psycnet.apa.org/journals/apl/75/6/668/>>. ISSN 0021-9010.

⁵ POTELCO LTDA. Manual de calidad, 2010.

empleados. Ahora, si bien es cierto que el desempeño de un empleado depende de una diversidad de variables, como su nivel de capacitación y otras que habilitan a un trabajador a realizar sus labores de manera productiva, la sola facultad de poder entregar un desempeño satisfactorio, no garantiza que este se realice así, o que el empleado entregue algo más allá de lo estrictamente necesario para cumplir con sus objetivos, pues se necesita que exista voluntad en el individuo, primeramente de hacer eso en lo que está capacitado, pero aun mas importante, de comprometerse a mejorar continuamente en sus ejecuciones, y es aquí donde juega un papel fundamental el CO y la SL que los individuos perciben/evalúan de su lugar de trabajo.

Para la medición del CO se utilizará el instrumento IMCOC (Instrumento para medir el clima organizacional en empresas colombianas), desarrollado por Méndez (2008)⁶, el cual utiliza 45 ítems y ha sido validado para su aplicación en el país con una confiabilidad de 0,89, este nos permite medir el CO en los aspectos de: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control. En lo que respecta a la medición de la SL se utilizará el instrumento J.D.I.⁷ (Job Descriptive Index), o I.D.T. (Índice de descripción del trabajo), revisión 2009, el cual nos permitirá evaluar este aspecto en 72 ítems, desde las dimensiones de: satisfacción con el trabajo, con la supervisión, con los

⁶ MÉNDEZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá: Centro editorial Rosarista, 2006. 142 p.

⁷ SMITH, P., KENDALL, L. & HULIN, C. The Job Descriptive Index, 2009 Rev. [online]. Bowling Green (EE.UU): Bowling Green State University, 2009. [Consultado en 06-08-10]. Disponible en Internet: <<https://webapp.bgsu.edu/jdi/>>

compañeros de trabajo, con el sueldo y con las oportunidades de ascenso. Potelco Ltda, cuenta con una nomina fija de 16 empleados y una nómina variable con la cual llega a duplicar esta cantidad, dependiendo del tamaño y el número de contratos que se manejen en determinado momento. Se realizaran evaluaciones sobre las percepciones de los empleados fijos, y sobre los variables, solo si han sido recurrentes, para darle mayor validez al estudio, puesto que son ellos quienes experimentan lo que es trabajar en esa empresa con ligera independencia de las fluctuaciones en la carga laboral, lo cual podría constituirse en un sesgo, realizando evaluaciones al 100% de ellos dado que por el tamaño de la empresa no amerita, ni es conveniente la realización de muestreo.

Se realizará un análisis de correlación por regresión múltiple entre los distintos aspectos a medir del CO y la SL, versus algunos de los más relevantes indicadores de desempeño actualmente utilizados en la empresa. Cabe aclarar que no se tratará de establecer la existencia de relación causal entre las variables a medir y el desempeño, sino más bien determinar su covariancia, lo cual es condición necesaria, más no suficiente para poder inferir causalidad, pero que si es un aspecto de soporte en la toma de decisiones o cursos de acción a escoger, en este caso en la gestión del recurso humano de una empresa.

2. JUSTIFICACION

Existe consenso en torno a la idea, de que el desempeño individual de los trabajadores y por extensión el de la empresa para la cual laboran, es parcialmente influenciado por la satisfacción que su trabajo les represente, como también por la percepción que tengan del ambiente laboral de sus respectivas empresas. La intuición nos dice, que generalmente un trabajador satisfecho y que perciba su ambiente laboral como positivo, presentará un mayor rendimiento que aquel insatisfecho con su trabajo y que califique el ambiente laboral como negativo. Silva (1996)⁸, afirma que la medición del CO es: “una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño”, Firmas de consultoría, investigadores académicos y empresarios de diversa índole, llegan a esta conclusión desde distintos acercamientos, como por ejemplo el catedrático y consultor Méndez (2008)⁹, quien desde 1980 al 2005 logró consolidar y realizar lo más cercano a un perfil del CO de las empresas colombianas, aplicando más de 13.000 encuestas a nivel nacional, y concluye que: “el clima organizacional percibido por los empleados, en las empresas colombianas, se explica en el contexto de la cultura organizacional, que resulta de la aplicación de un determinado modelo administrativo”, es decir nos afirma que de acuerdo con los modelos administrativos que se apliquen en las empresas, serán la satisfacción laboral de

⁸ SILVA, Manuel. El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención. Barcelona: EUB, 1996. 318 p.

⁹ MENDEZ, Carlos. Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. En: Revista Universidad & Empresa Vol. 9, Universidad del Rosario, 2005. p. 100-121.

sus empleados y el CO imperante. Más aún menciona Méndez (2005)¹⁰, con respecto a los resultados de las intervenciones realizadas con base en estudios del CO por el ejecutados: *“Ha sido aplicado... identificando acciones para el mejoramiento y/o fortalecimiento del clima de la organización, con excelentes resultados en la gestión y el desempeño de las personas.”*, lo cual se constituye en evidencia empírica que sustenta la tesis de la cercana relación entre CO, SL y desempeño organizacional.

Ahora bien, es un gran avance el saber que realizar ajustes sobre el modelo administrativo que una empresa aplique, tiene efectos sobre la SL y el CO, y de hecho uno de los propósitos que se pretenden de esta investigación, es determinar los ajustes que sean necesarios sobre el modelo administrativo y los cambios planeados a que haya lugar para inducir estas mejoras en Potelco Ltda. Pero no menos importante, y un punto que el autor de este proyecto no encuentra un referente nacional de aplicación en Pymes, luego de una exhaustiva revisión bibliográfica y entrevistas con investigadores de experiencia en el tema, entre otros el Dr. Guillermo Ceballos¹¹, Ex-Decano de la Facultad de Psicología de la Universidad del Magdalena, es el poder medir objetivamente la relación existente entre las variables del CO, SL y el desempeño de los empleados de una PYME, en otras palabras, cuál es el peso o que tanto estos dos componentes explican o son predictores del desempeño de estos empleados.

¹⁰ Ibid., p. 102.

¹¹ ENTREVISTA con: Guillermo A. Ceballos, Ex Decano Facultad de Psicología de la Universidad del Magdalena, Santa marta, 30 de Febrero de 2011.

Al realizar esta valoración del CO y la SL de los empleados de la empresa Potelco Ltda, y determinar estadísticamente cual es el peso de las dimensiones de estos, en la predicción del desempeño de los empleados, será posible para la empresa el poder identificar medidas a implementar, de manera puntual sobre aquellas variables que tengan una mayor probabilidad de afectar positivamente el desempeño de sus operaciones.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias de intervención sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral de la empresa Potelco Ltda., basadas en el diagnóstico de ambos factores mediante los instrumentos IMCOC y JDI, y la correlación de estos con el desempeño individual de los trabajadores.

3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el clima organizacional de la empresa Potelco Ltda., mediante el instrumento IMCOC.
- Diagnosticar la satisfacción laboral de la empresa Potelco Ltda., mediante el instrumento JDI.
- Medir la incidencia del clima organizacional y la satisfacción laboral, sobre el desempeño de los trabajadores de la empresa Potelco Ltda.
- Diseñar estrategias de intervención sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Potelco Ltda.

4. DELIMITACIONES

4.1 Delimitación Temporal

El proyecto se realizará en un periodo de 9 meses, comprendido entre agosto de 2010 y abril de 2011, finalizando la etapa de recolección de información en febrero de 2011. La investigación se cubre parcialmente en el periodo de prácticas empresariales realizado en la empresa, para la cual este autor trabajó en la jornada de 8 am a 6 pm, de lunes a viernes.

Todas las teorías desarrolladas alrededor de los temas sujetos a esta investigación, que estén al alcance del autor, serán consideradas, por lo tanto no se establecerá un marco de tiempo para el conocimiento útil a aplicar en el desarrollo de este trabajo.

4.2 Delimitación Espacial

La empresa sujeto de estudio, la firma de servicios de ingeniería Potelco Ltda, tiene su sede localizada en la ciudad de Barranquilla – Colombia, lugar en el cual se aplicaran y evaluarán instrumentos autoadministrados para medir el CO y la SL, y se desarrollará todo el proyecto, aunque se insta a los trabajadores a que en sus apreciaciones no se limiten al trabajo en la sede, e incluyan su juicio con respecto al trabajo en campo.

5. LIMITACIONES

Habitualmente los estudios sobre el CO y la SL son efectuados en empresas medianas o grandes, debido a esto, una limitación prevista será el encontrar casos específicos contra los cuales contrastar o comparar las conclusiones a las cuales esta investigación, que se aplicará en una Pyme, llegue. Adicionalmente y en relación con lo anterior, la literatura concerniente a los temas a tratar, es escasa en cuanto a Pymes se refiere. Se espera que el presente estudio sirva de base a otros que sigan la misma línea, y que a futuro facilite establecer generalizaciones aplicables a las distintas realidades que se manifiestan en las Pymes existentes.

6. MARCOS REFERENCIALES

El presente capítulo se dedica a la caracterización de la empresa sujeto de estudio, a la revisión de la literatura y las teorías básicas desarrolladas en torno al CO, el desempeño y la SL, se revisan los hallazgos de investigadores en la materia, exponiendo algunas apreciaciones del presente autor, en un esfuerzo por mostrar el contexto general y específico que delimita el desarrollo del presente proyecto.

6.1. Marco Institucional (Identificación de la Empresa)

Potelco Limitada, es una empresa fundada en 1997 por el Ingeniero electricista Félix Vargas Guzmán, dedicada a la ingeniería de puestas a tierra y protecciones eléctricas, y al análisis de la calidad de la potencia eléctrica. Está ubicada en la ciudad de Barranquilla (Colombia) en la Calle 74 No. 48-60, y en esta ciudad concentra la mayor parte sus clientes, pero ha realizado proyectos importantes en su ramo a lo largo y ancho del país, entre otros:

- Rediseño e implementación de malla de puesta tierra de la Subestación Eléctrica LIBERTADORES en Santa Marta 110KV/13.2kv Corelca
- Diseño del sistema de apantallamiento contra descargas eléctricas atmosféricas de los Almacenes Carulla-Vivero de toda la costa Atlántica y Bucaramanga.

- Diseño y montaje malla de puesta a tierra S/E 34.5 kV, /13.2Kva 1.6 MVA en Calenturitas Cesar para CI. PRODECO
- Diseño suministro y montaje malla puesta tierra S/E 13.8 kV/2200/480 V, 4.5 MVA de la subestación eléctrica No1 de Cementos del Caribe
- Diseño apantallamiento contra descargas eléctricas atmosféricas en el Sena Administrativo / Barranquilla
- Diseño apantallamiento contra descargas atmosféricas Cámara de Comercio Plaza de la Aduana y Centro / Barranquilla
- Diseño suministro y montaje malla puesta tierra de los rectificadores de protección catódica del gasoducto Ballena (Guajira) a San Marcos (Córdoba).
- Diseño suministro y montaje malla puesta tierra de las estaciones de gas comprimido GNC en Barranquilla Cartagena y Bogotá.
- Diseño suministro y montaje malla puesta tierra de las estaciones de comunicación en Cerro Peñique (Bolívar). Promigas

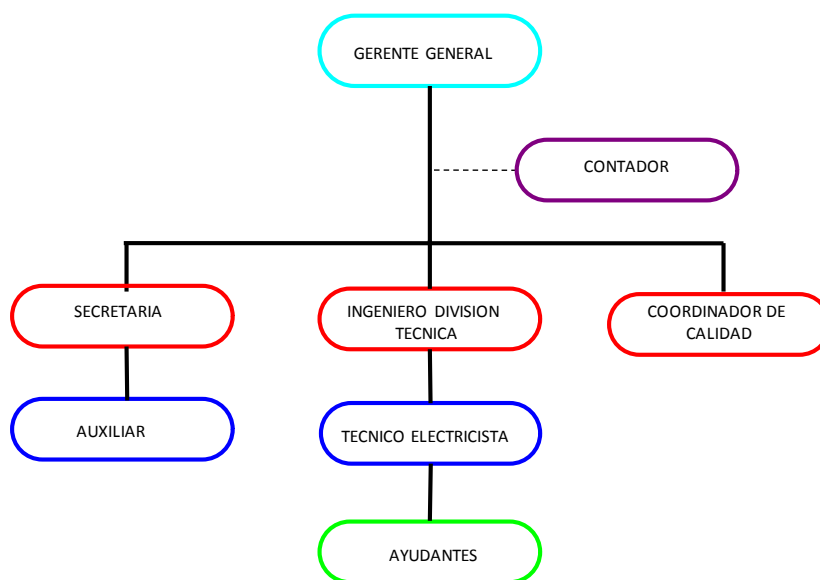
El grafico 1, es el organigrama que la empresa tiene documentado para propósitos de calidad, pero el mismo puede fluctuar de acuerdo con la cantidad de proyectos que se estén manejando en determinado momento, tal como sucedió en la ejecución del presente estudio, en donde la fuerza laboral total ascendió a 18 empleados de acuerdo con la tabla 1, mostrada más adelante.

Gráfico 1. Organigrama Potelco Ltda.



ORGANIGRAMA

Código: DOC-RHR-07
Fecha: 17/12/2010
Versiona: 03
Aprobó: Gerencia



Fuente: Potelco Ltda.

Tabla 1. Relación de empleados

	Cargo	Nivel educativo	Edad	Tiempo acumulado en la empresa
1	Gerente	Ingeniero electricista	58	14 años
2	Ingeniero Division Tecnica	Ingeniero electricista	28	3 años
3	Ingeniero Division Tecnica	Ingeniero Electricista	27	1 año
4	Administradora	Administradora	29	1 año
5	Contadora	Contadora	52	5 años
6	Auxiliar de calidad	Est. Relaciones Internacionales	23	1 año
7	Tecnico Electricista	Tecnico Electricista	35	6 años
8	Secretaria	Auxiliar Secretariado	26	3 años
9	Ayudante Obra	Bachiller	28	3 años
10	Ayudante Obra	Bachiller	27	4 años
11	Ayudante Obra	Bachiller	55	10 años
12	Ayudante Obra	Bachiller	27	1 Año
13	Ayudante Obra	Bachiller	32	2 años
14	Ayudante Obra	Bachiller	26	1 año
15	Ayudante Obra	Bachiller	23	3 años
16	Ayudante Obra	Bachiller	30	1 Año
17	Ayudante Obra	Bachiller	27	2 años
18	Aseadora	Bachiller	26	1 año
	Promedios		32,2 Años	3,4 Años

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa obtuvo la certificación de su sistema de gestión de calidad, ISO 9001, en el año 2009, y de la siguiente manera define su misión, visión y política de calidad.

- **MISION**

Somos una empresa constituida para la prestación de ingeniería servicios de especializada en Puestas a Tierra, Protecciones eléctricas y Análisis de la calidad de la potencia eléctrica. Conformada por personal con experiencia en continua

capacitación, comprometidos con el mejoramiento continuo en nuestros procesos y utilizando equipos con de última tecnología de punta en la realización de nuestros servicios, logrando así la satisfacción total de nuestros clientes, colaboradores y la comunidad en general

- VISION

Ser líderes en la prestación de servicios en de Ingeniería de Puestas a Tierra y protecciones eléctricas, ofreciendo un amplio portafolio de servicios, estimulando el desarrollo de nuestra Gestión Humana, permaneciendo a la vanguardia de la tecnología proyectando una imagen corporativa de reconocimiento nacional e internacional por la excelencia y calidad de nuestros servicios.

- POLITICA DE CALIDAD

Mejorar constantemente nuestros procesos y ofrecer servicios de Ingeniería de Puestas a Tierra, Protecciones y análisis de la Calidad de la Energía que cumplan con las necesidades de nuestros clientes, comprometiéndonos a:

- Cumplir con la Normatividad legal, Técnica y requisitos nacionales e internacionales vigentes
- Mantener y mejorar continuamente el sistema de Gestión de la calidad.
- Estimular el desarrollo de la Gestión Humana.
- Ampliar y mejorar portafolio de servicio.

- Utilizar equipos de con tecnología de punta en la prestación de nuestros servicios

6.2. Marco teórico

Mucho se ha dedicado al estudio sobre el desempeño laboral, el CO y la SL, tanto de manera individual, como en sus relaciones, y sus efectos sobre la evolución de las empresas. El aparato conceptual de estos temas, parte de disciplinas variadas como la psicología, la administración y la estadística, entre otras, y en este capítulo se exponen algunas teorías desarrolladas para su análisis e intervención, al igual que unas definiciones básicas, a manera de sustento argumentativo de la investigación presente.

6.2.1. Antecedentes y teorías básicas del problema

Este aparte está dedicado a la revisión de la literatura relativa a los temas de interés del presente estudio, y a presentar las implicaciones que sobre este tengan, algunas de las teorías que diversos autores han planteado a lo largo del tiempo.

6.2.1.1. Clima Organizacional

En su teoría del campo, Lewin (1936) citado por Chiavenato (2000)¹², afirma que el comportamiento humano no se puede entender por fuera del entorno o ambiente que le rodea, sobre el cual influye y por el cual es influenciado, en un

¹² CHIAVENATO, Op. Cit., p. 63.

intercambio continuo de fuerzas que se retroalimentan, este entorno lo conforman su familia, los grupos sociales que integra, el medio ambiente en el que se encuentre, y el lugar en el cual desempeña una actividad económica o trabajo, siendo este último una empresa en la mayoría de casos. Esta organización de recursos ideada para crear y mantener clientes llamada empresa, constituye el entorno en el cual los individuos emplean sus capacidades, con diversos objetivos en mente, de sustento económico y de realización personal y profesional, entre otros. Tenemos entonces por un lado una empresa, con su misión y visión definida, valores, cultura, recursos físicos disponibles y políticas únicas que la diferencian entre las demás, y por otro lado los trabajadores con sus objetivos individuales y sistemas de valores propios que le otorgan su percepción de la realidad. Esta percepción de la realidad que tiene un trabajador sobre la empresa y el entorno en el cual trabaja, es lo que se conoce como Clima Organizacional (CO en adelante), concepto que debemos a Lewin, Lippitt and White (1939)¹³, quienes en los años 30 realizaron experimentos para estudiar los efectos sobre la conducta de diferentes “climas” inducidos por el liderazgo, en uno clásico en particular, constituyeron tres grupos con estudiantes, cuya participación era voluntaria, y que estaban orientados a la realización de trabajos manuales, los grupos estaban a cargo de adultos con instrucciones específicas respecto al estilo

¹³ LEWIN, K., LIPPITT, R., WHITE, R.K.. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology* [online]. 1939, Vol. 10:2, [Consultado en 06-10-10], p. 271–301. Disponible en Internet: <http://tudresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_mathematik_und_naturwissenschaften/fachrichtung_psychologie/i4/lehrlern/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf>. ISSN: 1940-1183.

de liderazgo que debían presentar: autocrático, democrático y laissez-faire (Liberal), cada uno de estos estilos produjo distintos climas en cada uno de los grupos, observándose consistencia en los resultados al realizar el control experimental. Eran los inicios del desarrollo conceptual en torno al CO, el cual más adelante fue definido exhaustivamente, ya en el contexto de una empresa, por el economista Argyris (1958)¹⁴, quien postula que el estudio del CO requiere el análisis simultáneo de tres sistemas de variables relacionadas entre sí: las políticas formales, procedimientos y estructura de la empresa; las necesidades, valores y capacidades del individuo; y las variables asociadas con los esfuerzos individuales del trabajador para acoplar sus necesidades, con las de la organización para la cual trabaja. Estos sistemas de variables median en la formación del CO percibido por los empleados, y se constituyen en la base sobre la cual se han desarrollado los instrumentos para establecer medidas, o valoraciones globales del estado del CO en una empresa, básicamente en la forma de instrumentos/cuestionarios, diseñados y validados para diferentes entornos.

Según Gibson (1990)¹⁵, el Clima Organizacional es “un grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son

¹⁴ ARGYRIS, Chris. Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank. *Administrative Science Quarterly* [online], 1958, Vol. 2, No. 4, [Consultado en 06-09-12], p. 501-520. Disponible en internet: <<http://www.jstor.org/pss/2390797>>. ISSN: 0001-8392

¹⁵ GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., DONNELLY, J.H., KONOPASKE, R. *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. 12^a ed. México: McGraw Hill, 2006. p. 513.

de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de la organización”.

Toro, citado por Rada (2004)¹⁶ sostiene que “el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción y la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones de trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.”

Para el presente estudio se ha tomado la definición de Litwin y Stringer, citados por Dessler (1993)¹⁷, quienes afirman que el CO se forma por “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”.

¹⁶ RADA, Carlos. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Acta colombiana de psicología [online], 2004, Vol. 11, [Consultado en 06-15-11], p. 97-113. Disponible en internet: <http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf >

¹⁷ DESSLER, Gary. Organización y Administración. México: Prentice Hall Interamericana, 1993. p. 181.

Según Toro (2001)¹⁸, los instrumentos más importantes reportados en la literatura técnica que buscan identificar variables o conceptos claves del CO se encuentran: inventario de clima psicológico de Gavin y Howe, índice de clima organizacional de Stern, cuestionario de clima organizacional de James y Sells, encuesta de calidad de empleo de Kahn, cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman, escala de ambientes de trabajo de Moos, cuestionario descriptivo del clima organizacional (OC DQ) de Halpin y Crofts, escala del ambiente universitario de Pace, cuestionario de salud organizacional de Milles y cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional (CKL Ltda.) de Kettering.

En nuestro país el CO ha sido tratado entre otros por el catedrático y consultor Méndez, autor del instrumento para medir el clima organizacional en empresas colombianas IMCOC, quien desde 1980 al 2005 logró consolidar y realizar lo más cercano a un perfil del CO de las empresas colombianas, aplicando más de 13.000 encuestas a nivel nacional, quien concluye que: “el clima organizacional percibido por los empleados, en las empresas colombianas, se explica en el contexto de la cultura organizacional, que resulta de la aplicación de un determinado modelo administrativo”¹⁹.

El IMCOC, ha sido validado para su aplicación en empresas colombianas, y consta con 45 ítems para medir el CO en los aspectos de: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control,

¹⁸ TORO, F. El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. Medellín: Cincel, 2001. 159 p.

¹⁹ MENDEZ, Op. Cit., p. 100.

con una confiabilidad de 0,89. Su autor nos propone los siguientes lineamientos como una metodología para el diagnostico del clima organizacional:

- Definir el modelo teórico a utilizar, lo cual permite determinar las variables de interés para la investigación y es base para construir o elegir la herramienta (encuesta) a utilizar y luego sensibilizar al personal objetivo empezando por la alta gerencia, hasta el personal de base.
- Aplicar el instrumento, proponer un sistema para la recolección de datos y precisar el manejo que se va a dar a la información obtenida.
- Analizar e interpretar los resultados de la medición y socializarlos con todos los participantes, la información obtenida de la aplicación de la encuesta debe ser de calidad, es de suma importancia su confiabilidad y representatividad respecto al total de la población de estudio.
- La medición y el análisis puede hacerse desde diferentes perspectivas: desde grupos pequeños que pueden corresponder a un área de trabajo o a una empresa pequeña, hasta la totalidad de la empresa o grupos de empresas pertenecientes a sectores particulares, teniendo en cuenta que cada unidad de análisis es diferente con relación a sus similares y cada clima puede ser diferente.
- La medición debe realizarse con una periodicidad que permita medir y analizar los cambios del clima organizacional en el tiempo, esforzándose por utilizar la misma herramienta para propósitos comparativos.

- Es deseable aplicar la encuesta a toda la población y solamente en casos especiales, por limitaciones de tiempo o dinero, acudir al muestreo.

A continuación se presenta la definición de las dimensiones evaluadas por el instrumento IMCOC:

- **Objetivos:** Este indicador se refiere al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los que se orienta la empresa en la que trabaja. Las preguntas de la variable suministran información sobre el conocimiento de objetivos por parte del trabajador y la posibilidad de conocerlos e identificarse con estos, a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia con la empresa. De igual forma, evalúa la frecuencia con la que el individuo tiene la posibilidad de determinar tareas y resultados en su trabajo, que permitan el cumplimiento de los objetivos, al igual que la calidad y periodicidad de la comunicación sobre los objetivos y políticas de la empresa.
- **Cooperación:** La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa, en el ejercicio de sus funciones, permite el logro de los objetivos organizacionales. Mayo señala que el hombre es más productivo cuanto más se integra a su grupo de trabajo y a la organización. La cooperación es un proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo. Ésta se presenta a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o a nivel informal (relaciones

sociales fuera del trabajo). Las preguntas formuladas para esta variable toman procesos de cooperación a nivel formal, esto es, las que pueden presentarse directamente en la relación de trabajo. Se busca medir no sólo actitudes, sino comportamientos específicos de colaboración, al igual que la forma como es proyectado el deseo de cooperar hacia los compañeros. Las respuestas a las preguntas formuladas permiten identificar condiciones para el desarrollo o no de actitudes de cooperación en la ejecución del trabajo, que al mismo tiempo influyen en el logro de los objetivos de la empresa.

- Liderazgo: El líder ejerce su acción a través del uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección. Las preguntas formuladas se refieren al ejercicio del “liderazgo formal” y la percepción que tiene el trabajador de su jefe; esto es, miden la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos. La confianza que el jefe inspira es un aspecto evaluado en las preguntas propuestas. Fundamentalmente, permiten identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo, a partir de conductas y comportamientos del jefe. Las conductas del líder y las percepciones evaluadas en el cuestionario, para esta variable, permiten identificar el estilo de liderazgo en los modelos teóricos propuestos.

- Toma de decisiones: El proceso de toma de decisiones es un subproceso de la función de dirección; por tanto, está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción, que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las preguntas para esta variable se refieren a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones, como la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.
- Relaciones Interpersonales: El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales, que se expresan en procesos de carácter asociativo, como la cooperación descrita anteriormente. Las preguntas formuladas para esta cooperación permiten conocer la frecuencia y forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo. La percepción que el individuo tiene sobre la positividad o no de sus relaciones sociales con sus compañeros de trabajo. Las respuestas a las preguntas formuladas están planteadas en términos de comportamientos y actitudes frente al proceso de interacción. Es importante señalar que se ha orientado la información hacia medir la intensidad con que se participa en actividades de carácter informal, esto es, que no tienen relación directa con el cumplimiento de acciones de trabajo; éstas se han formulado en la variable “cooperación”. Las

actitudes y comportamientos de participación son elementos indicativos de un clima organizacional guiado por la confianza entre los diferentes niveles de la organización, por lo que sería posible llegar a la ausencia de conflictos de carácter interpersonal entre los niveles comprometidos en el proceso.

- Motivación: El hombre, en la organización a la que pertenece, manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que le llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente, y según el tipo de liderazgo que les identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo. Las preguntas para esta variable suministran información con la que es posible medir actitudes que el individuo tiene, dada su pertenencia a la organización, y que se expresan en niveles de satisfacción que indican la motivación y condiciones existentes en la empresa; señalan comportamientos que, a través de los líderes, definen en el trabajador elementos motivacionales que los llevan al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado. Las preguntas planteadas hacen posible identificar factores de motivación y actitudes de los trabajadores que producen condiciones para el clima organizacional.

- Control: El control permite saber si el trabajo realizado, en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa, y definidos por el proceso de planeación. Las preguntas planteadas para esta variable se refieren a la periodicidad con la que se realiza la función de control y señalan las actitudes que el individuo manifiesta debido a la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades; también permiten comprender actitudes favorables a la dimensión del control en la empresa: la forma como es ejercido el control en la función de liderazgo, por el jefe y/o supervisor.

Otro importante aporte, es el de Rada (2004)²⁰, autor del instrumento IPAO, para la medición del clima organizacional, validado para su aplicación en empresas colombianas, conformado por 40 ítems que evalúan el clima a través de 6 dimensiones: claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones/autonomía, liderazgo, interacción social y apertura organizacional. En la validación de este instrumento, se obtuvo como resultado un nivel de ajuste alrededor de la media y de los extremos de 1.01 y un índice de confiabilidad de 0.94.

²⁰ RADA, Carlos. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. En: Acta colombiana de psicología, Vol. 11, Universidad Católica de Colombia, 2004. p. 97-113.

A continuación se presenta la definición de las dimensiones evaluadas por el instrumento IPAQ:

- Claridad organizacional: Entendida como el grado en que el trabajador percibe que existen en la organización parámetros de acción precisos y confiables, tanto en el nivel macro como en el micro y la comunicación efectiva de los mismos a sus colaboradores.
- Sistema de recompensas e incentivos: Entendido como el grado en el cual el trabajador percibe que la organización otorga beneficios que se corresponden en calidad, cantidad y equidad suficiente con la contribución de sus colaboradores.
- Toma de decisiones / autonomía: Entendida como el grado en el cual la organización involucra a sus empleados en las decisiones que afectan globalmente a la empresa y la autonomía que concede a sus colaboradores en el ejercicio de sus funciones.
- Liderazgo: Entendido como el grado en el cual los empleados reciben apoyo y orientación efectiva de sus jefes en el desarrollo de sus actividades laborales.
- Interacción social: Entendida como el grado en el cual el trabajador percibe que predominan las relaciones entre miembros caracterizadas por el respeto mutuo, cooperación efectiva, metas consensuadas, solidaridad,

integración social y mecanismos claros y equitativos en la solución de conflictos.

- Apertura organizacional: Entendida como el grado en el cual el trabajador percibe que la organización promueve en sus colaboradores el desarrollo de ideas, iniciativas y proyectos novedosos que redunden en el mejoramiento de los procesos internos y de los productos y servicios que ofrece.

Moss (1989) citado por Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996)²¹, desarrolló la Work Environment Scale (WES), o escala de clima laboral, instrumento compuesto por 90 items con respuesta dicotómica verdadero/falso, de amplia utilización en el diagnóstico del clima organizacional, el cual lo evalúa en las siguientes dimensiones.

- Implicación: Esta dimensión mide hasta qué punto los empleados se sienten implicados en su trabajo.
- Cohesión: Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo en que viven los trabajadores entre sí.
- Apoyo: Esta dimensión se refiere al apoyo y el estímulo que da la dirección a sus empleados.

²¹ SALGADO, J., REMESEIRO, C., IGLESIAS, M. Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. Revista Psicothema [online], 1996, Vol. 8, No. 2, [Consultado en 04-20-11], p. 329-335. Disponible en internet: <<http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>>

- Autonomía: Este factor se refiere al grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar sus decisiones.
- Organización: Este elemento se refiere al punto en que el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
- Presión: Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
- Claridad: Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
- Control: Este factor se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a los empleados.
- Innovación: Este rasgo mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
- Comodidad: Esta dimensión hace referencia a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

El autor del instrumento agrupa las dimensiones de implicación, cohesión y apoyo para conformar el factor relaciones interpersonales; las dimensiones de autonomía, organización y presión las agrupa en el factor de autorrealización; y las dimensiones de claridad, control, innovación y comodidad en el factor de estabilidad/cambio.

Gonzales (2000)²² nos propone que son 23 los aspectos evaluados por los instrumentos más relevantes respecto al contexto nacional, enfatizando en que la escogencia de un instrumento u otro debe estar basada en las variables que la empresa objetivo haya definido como críticas para el logro de sus objetivos corporativos, ilustradas en la tabla 2.

Tabla 2. Variables evaluadas en algunos instrumentos para medir el CO.

NOMBRE DE LA VARIABLE	AUTORES									
	L I K E R T	M E Y E R	G A V I N	L I T W I N	P A Y N E	M E N D E Z	F O R E H E A D	S H N E I D E R	H A L P I N	T O T A L E S
OBJETIVOS	X			X		X				3
COOPERACION		X	X			X	X		X	5
LIDERAZGO		X	X			X				3
TOMA DE DECISIONES	X					X				2
RELACIONES INTERPERSONALES	X			X		X	X	X	X	6
MOTIVACION	X					X	X			3
CONTROL	X				X	X				3
CONFORMIDAD		X								1
RESPONSABILIDAD		X		X						2
PERFECCIONAMIENTO	X								X	2
CONFIANZA			X				X	X		3
RECOMPENSA		X	X	X					X	4
CONFLICTO				X						1
OBSTACULOS			X				X			2
PROCESOS	X			X			X		X	4
ORGANIZACIÓN		X			X					2
MORAL							X		X	2
NORMAS		X								1
ESTRUCTURA			X	X				X		3
RIESGOS Y DESAFIOS			X	X						2
COHESIÓN									X	1
NUEVOS EMPLEADOS								X		1
COMUNICACIÓN	X									1
TOTAL VARIABLES EVALUADAS POR AUTOR	8	7	7	8	2	7	7	4	7	

Fuente: GONZALES, Ángel. Clima organizacional: Antesala del aseguramiento de la calidad.

²² GONZALES, Ángel. Clima organizacional: Antesala del aseguramiento de la calidad. En: Revista Ingeniería & Desarrollo Vol. 8, Ediciones Uninorte, 2000. p. 25-32.

A lo largo de la historia, diversos autores llegaron a concluir que el CO de una empresa en particular, es influenciado en gran medida por el estilo de liderazgo ejercido por la dirección, y esta influencia es aún mayor en el caso de las Pymes, donde el tramo de control, es decir el número de trabajadores que le reportan a un superior determinado, es bastante estrecho. Al respecto Likert, citado por Chiavenato (2000)²³, formula 4 estilos de liderazgo:

- Autoritario-Coercitivo: Estilo de liderazgo administrativo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa. Es el sistema más férreo y cerrado, no hay relación de confianza entre superiores y subordinados, las decisiones solo se toman en el alto nivel y son distribuidas de manera descendente, existe poca comunicación ascendente y las actitudes de los empleados son hostiles y carentes de compromiso.
- Autoritario-Benevolente: Estilo de liderazgo administrativo autoritario pero menos férreo y menos cerrado que el sistema coercitivo, y es una variación de este último, más condescendiente y menos rígido.
- Consultivo: Estilo de liderazgo administrativo que tiende más hacia el lado participativo que hacia el autoritario e impositivo. Representa una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional. Los

²³ CHIAVENATO, Op. Cit., p. 141.

empleados se sienten con confianza para discutir con sus superiores respecto a sus apreciaciones e inconformidades.

- Participativo: Estilo de liderazgo administrativo democrático y participativo, es el más abierto de todos los sistemas, la dirección tiene plena confianza en sus subordinados y les delega autoridad, generalmente el trabajo es en equipo, la comunicación fluye en todas direcciones, y los empleados se sienten motivados por el nivel de participación que tienen.

Likert, citado por Butterfield & Harris (1972)²⁴, postula que de estos 4 estilos de liderazgo, que imponen un sistema administrativo particular, el participativo es el más efectivo, basando esta tesis en la alta correlación positiva que halló entre el grado de participación de los empleados y su desempeño individual, en empresas de diferentes tamaños y en países con distintos grados de desarrollo y cultura. Los hallazgos empíricos de Likert, concuerdan con las teorías positivas sobre la naturaleza humana de pensadores como Locke, Cicerón, Ghandi, Voltaire, etc., y con las de los padres del enfoque humanista en administración: Mayo, Maslow, Herzberg, Mc Gregor, y Mc Clelland, para quienes el sentido de participación, la sensación de ser miembros de un equipo, de sentirse valorados y útiles, es una necesidad que al ser suplidada, otorga a las personas el sentido, propósito y la fuerza de voluntad para alcanzar niveles de desempeño superiores, los motiva.

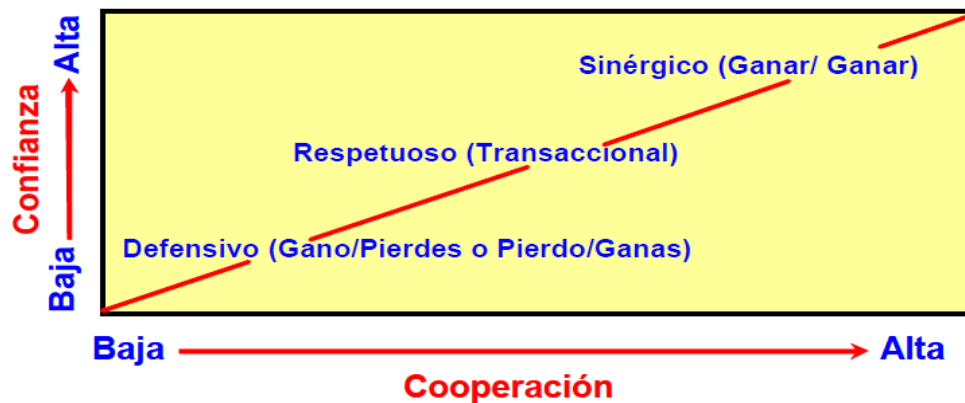
²⁴ BUTTERFIELD, D., FARRIS, G.. The Likert organizational profile: methodological analysis and test of System 4 theory in Brazil. Working paper MIT (Sloan School of Management) [online], 1972, 608-72. Disponible en internet: <<http://hdl.handle.net/1721.1/48312>>

Los estilos de liderazgo presentados suponen diferentes esquemas de participación y comunicación entre los miembros de un grupo de trabajo, al respecto Covey (2003)²⁵, en su paradigma sobre los diferentes tipos de comunicación que se pueden dar, dependiendo del grado de cooperación y confianza que tenga el grupo (ver grafico 2), nos explica que en una comunicación defensiva, la confianza y la cooperación entre las personas es baja, se sostiene una actitud auto-protectora y a menudo un lenguaje “legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal”²⁶, cuando la comunicación es respetuosa, propia de personas maduras, que se respetan entre sí, pero que quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, existe diplomacia pero no empatía, lo cual resta agilidad al trabajo en equipo, pero cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra sinergia en el grupo gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad. Este último escenario de alta confianza y alta cooperación, se nos presenta cuando el estilo de liderazgo imperante es el participativo, lo cual refuerza el planteamiento de que este es el más efectivo, de los 4 estilos de liderazgo que se explicaron.

²⁵ COVEY, Stephen. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. 1ª ed. 2ª Reimp. Buenos Aires: Paidós, 2003. 384 p.

²⁶ Ibid., p. 166.

Gráfico 2. Niveles de cooperación y confianza respecto al tipo de comunicación



Fuente: COVEY, Stephen. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

Las consideraciones expuestas hasta este punto, explican el porqué para una empresa llega a ser relevante el diagnostico del CO imperante, y como vimos, existe una cantidad importante de referentes, que respaldan su utilización como herramienta para mejorar las capacidades de una organización.

6.2.1.2. Satisfacción Laboral

Uno de las primeras aproximaciones al estudio de la SL, la encontramos en los experimentos sobre productividad de la mano de obra, conducidos por Elton Mayo (1933), citado por Chiavenato (2000)²⁷, quien en los años 30 en la planta industrial Hawthorne, dedujo que la SL depende en gran medida de “patrones sociales informales del grupo de trabajo”, y que estas son fuerzas motrices más fuertes que

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 5ª ed. México: McGraw Hill, 2000. p. 119.

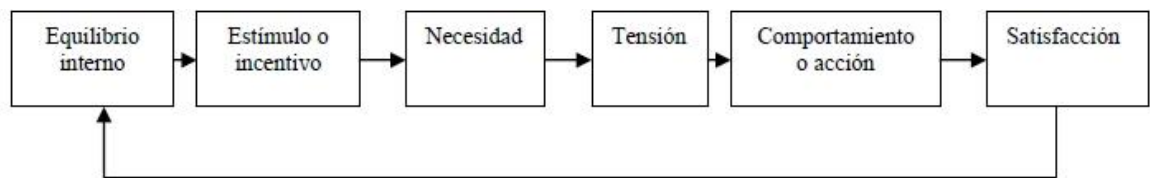
el salario, los períodos de descanso e influencias materiales similares, haciendo evidente la necesidad de comprender las motivaciones humanas y las reacciones de grupo a nivel laboral.

Los estudios de Mayo fueron pioneros en el denominado enfoque humanístico en administración, y sus hallazgos llegaron a otorgarle una posición relevante a los aspectos sicosociales de los trabajadores, como factores influyentes en su desempeño y productividad, esto se dio en tiempos en los que el foco de atención de las empresas para mejorar su posición se limitaba al estudio y mejoramiento de técnicas, procesos y procedimientos, según los postulados de la escuela clásica en administración.

Para Chiavenato (2000)²⁸ cuando a un sujeto le surge una necesidad, ésta rompe su estado de equilibrio y le produce un estado de tensión o insatisfacción, que le lleva a emprender acciones o comportamientos que le liberen de la inconformidad y el desequilibrio, si el comportamiento o acciones emprendidas son eficaces, el individuo logrará satisfacer la necesidad y recobrar el estado de equilibrio. En este sentido la necesidad es una motivadora del comportamiento, pero una vez es suplida deja de ser fuente de motivación, hasta que otra necesidad emerge formando un proceso cíclico como el del grafico 3.

²⁸ CHIAVENATO, Op. Cit., p. 70.

Gráfico 3. Etapas del ciclo motivacional



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos.

Maslow (1954)²⁹, psicólogo estadounidense ampliamente conocido, desarrolló una teoría completa en torno a las necesidades humanas, para quien “El ser humano es un animal necesitado y raramente alcanza un estado de completa satisfacción, excepto en breves períodos de tiempo. Tan pronto se ha satisfecho un deseo, aparece otro en su lugar. Cuando éste se satisface, otro nuevo se sitúa en primer plano, y así sucesivamente.” Con este planteamiento, Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, y las agrupa en el siguiente orden de relevancia:

- Necesidades fisiológicas: La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

²⁹ MASLOW, Abraham. Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1991. p. 9.

- Necesidades de Seguridad: Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.
- Necesidades de amor y de pertenencia: Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.
- Necesidades de estima: La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren

al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autovaloración; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria. Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

- Necesidades de desarrollo o autorrealización: Las necesidades de autorrealización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autorrealización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de autorrealización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. No puede haber restricciones impuestas por uno mismo ni tampoco impuestas por el medio.

De los planteamientos de Maslow, se pueden extraer dos elementos relacionados: Las necesidades humanas, y la motivación que existe para satisfacerlas. La satisfacción es entonces una sensación o estado al cual el individuo llega al

conseguir los medios, objetos o fines que sacien sus necesidades. La satisfacción, desde el punto de vista puramente laboral, es un factor crítico a evaluar en la gestión de las empresas, dado que los trabajadores buscan suplir muchas de sus necesidades ejerciendo su actividad laboral, siendo un aspecto que genera, de manera por lo menos parcial, el impulso que los lleva a lograr los objetivos que la empresa le plantee.

Los postulados de Maslow se han validado en diferentes entornos sociales, y tienen una connotación importante para las empresas: Cuando los individuos mediante su trabajo, llegan a suplir sus necesidades fisiológicas y de seguridad, las más básicas, su foco de atención o motivación principal para actuar se traslada a satisfacer las necesidades de orden superior, muchas de las cuales ha de encontrar por fuera de su entorno laboral, pero el ver su trabajo como un medio o un impedimento para alcanzarlas, se convierte en un factor con repercusiones en su actitud frente al trabajo. De aquí se deduce que es crucial para una empresa el enfocarse en identificar, que aspectos realmente pueden ser agentes que motiven a sus empleados, dependiendo de en qué nivel de esta jerarquía de necesidades planteada por Maslow se encuentren.

Locke (1976)³⁰ considera que la satisfacción en el trabajo es "un estado emocional agradable o positivo que resulta de la evaluación que realiza una persona sobre su trabajo o sus experiencias en el trabajo".

³⁰ LOCKE, E.A. The nature and causes of job satisfaction, En: Dunnette. Handbook of industrial and organizational psychology. Vol. 3. Chicago: Rand McNally College, 1990. p. 1319-1328.

Para Barraza y Ortega, citados por Dipp, Tena y Villanueva (2010)³¹, la SL se puede definir, como la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo, y que esa actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que necesariamente influirán de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados.

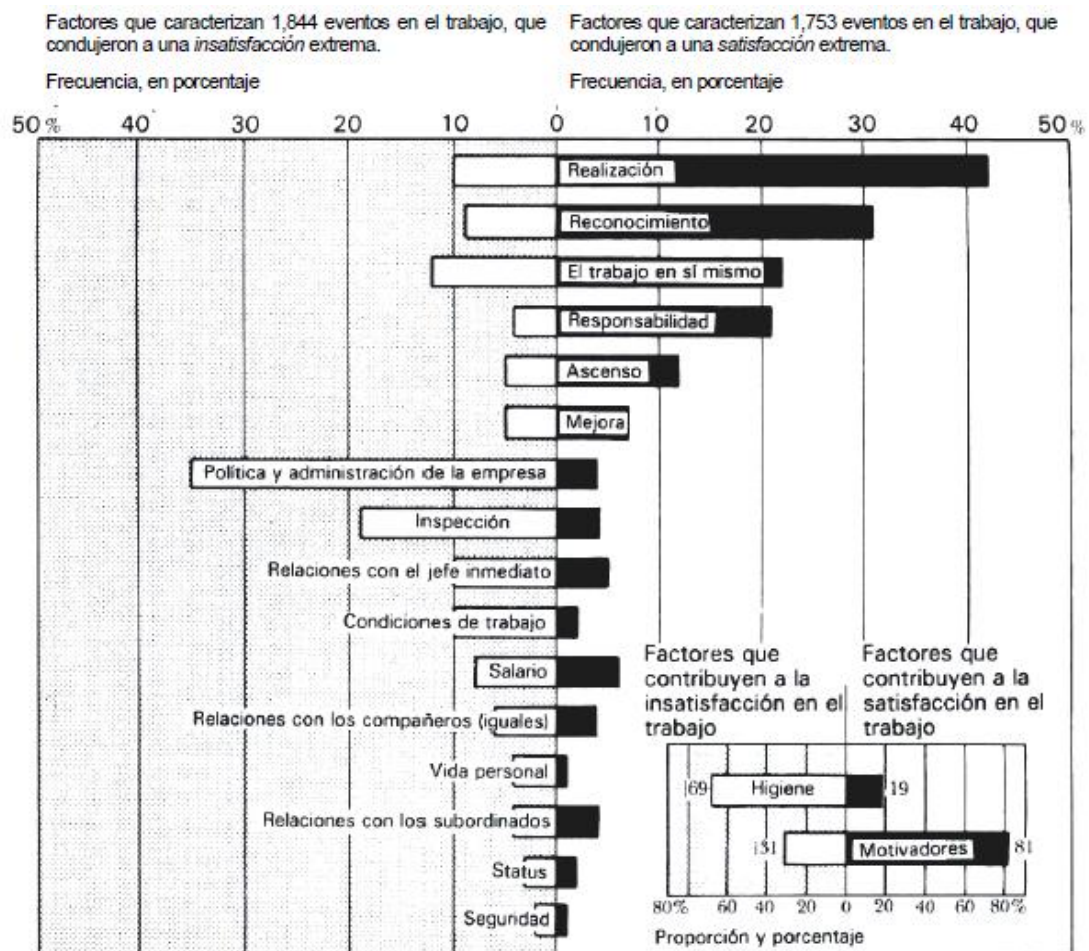
Herzberg (1959)³² en un estudio sobre la SL de ingenieros y contadores, el cual ha sido replicado en diversas profesiones, al indagar con respecto a que eventos en la vida laboral de estos, les habían llevado al extremo de la satisfacción o de la insatisfacción laboral, construye un paradigma de dos dimensiones de los factores que influyen en las actitudes de la gente sobre el trabajo, y concluye que los factores tales como la política de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario son factores de higiene, ocupacionales, extrínsecos y no motivadores. Según la teoría, la ausencia de estos puede crear insatisfacción en el trabajo, pero su presencia no motiva o crea satisfacción. Logro aislar en un segundo grupo cinco factores, como determinantes fuertes de la satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el progreso. En los estudios que realizó, estos motivadores (satisfactores) se asociaron con efectos positivos a largo plazo en el rendimiento

³¹ DIPP, Adla; TENA, Jorge; VILLANUEVA, Roberto. Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado. Diálogos educativos [online]. 2010 Vol. 19, [Consultado en 02-10-11], p. 118-119. Disponible en internet: <http://www.umce.cl/~dialogos/n19_2010/jaik.swf>

³² HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees?. Harvard business review [online], 1987, Reprint 87507, [Consultado en 03-08-11], 14 p. Disponible en Internet: <http://www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf>. ISSN 0017-8012.

en el trabajo, mientras que los factores de higiene (insatisfacción) sólo produjeron cambios a corto plazo en las actitudes de trabajo y rendimiento. En resumen, para Herzberg los satisfactores describen la relación de una persona con lo que hace, es decir con las tareas a realizar, la insatisfacción, por otro lado, tiene que ver con la relación de un individuo, con el contexto o entorno en el que realiza dichas tareas. El gráfico 4 resume los hallazgos de Herzberg.

Gráfico 4. Factores que afectan las actitudes en el trabajo



Fuente: HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees?.

Al igual que Maslow, Herzberg hace una separación de las necesidades y motivaciones humanas para actuar, para este último, un grupo de necesidades, los factores de higiene, pueden considerarse como derivadas de la naturaleza animal de la humanidad, aquellas que nos mueven a suplir las necesidades biológicas básicas, a evitar el dolor del ambiente, por ejemplo. Otro grupo de necesidades, las que producen satisfacción, se relacionan con esa característica humana única que es la capacidad de ponerse metas y lograrlas, y al hacerlo experimentar crecimiento psicológico. El estímulo para la necesidad de logro, según Herzberg, son tareas que induzcan ese logro, lo cual en el ámbito laboral se traduce en el contenido mismo del trabajo, y esto es algo que guarda relación con la necesidad de autorrealización, que encontramos en el tope de la pirámide de la teoría de las necesidades formulada por Maslow.

Se han desarrollado gran cantidad de instrumentos para medir la SL, Cook (1981) citado por Meliá y Peiró (1989)³³, sostiene que pueden distinguirse los instrumentos con medidas globales, que permiten obtener algún tipo de estimación general del nivel de satisfacción, y las medidas específicas, que están orientadas a evaluar la satisfacción con algún aspecto concreto tal como el salario, la supervisión o la formación recibida. Las medidas globales se pueden clasificar a su vez en tres tipos principales: Las que están formadas por ítems referidos a diferentes aspectos del trabajo acerca de los que se solicita el nivel de satisfacción

³³ MELIÁ, J.L., PEIRÓ, J.M. El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones [online], 1989, 4 (11), [Consultado en 03-15-11], p. 179-187. Disponible en internet: <http://www.uv.es/meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS10_12.PDF>. ISSN: 1576-5962.

obteniéndose luego un promedio o una suma de puntuaciones a lo largo de la escala, las que promedian ítems que son variantes formales de una única pregunta del tipo "¿Cuán satisfecho está Ud. con su actual trabajo?" que no considera aspectos particulares del trabajo, y las que combinan ambas aproximaciones con algunos ítems de tipo específico y otros de tipo general para luego sumar o promediar y así obtener la medida global.

El instrumento S4/82, Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales, desarrollado por Meliá y Peiró (1989)³⁴, pensado para las organizaciones de España, consta de 82 ítems con siete alternativas cada uno (De "1. Muy Insatisfecho" a "7. Muy Satisfecho") y permite obtener un índice global e índices específicos para diversas facetas de la SL, sus autores sostienen que tiene un ámbito de aplicación muy amplio a través de diferentes tipos de organizaciones y de roles, este es un instrumento bastante minucioso y permite evaluar seis dimensiones de la SL:

- Satisfacción con la supervisión y la participación en la organización: se refiere a la satisfacción respecto a la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los superiores y a la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa, al igual que con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección o de la propia tarea.

³⁴ Ibid., p. 2.

- Satisfacción con el ambiente físico de trabajo: Se refiere a la satisfacción con respecto al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación, la iluminación y otras condiciones del ambiente físico de trabajo.
- Satisfacción con las prestaciones materiales y recompensas complementarias: Se refiere cuan satisfecho se encuentra el empleado respecto a las prestaciones recibidas diferentes a su salario y las que están ligadas con su desempeño en el trabajo.
- Satisfacción intrínseca del trabajo: Su contenido se refiere a las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y los objetivos, metas y producción a alcanzar.
- Satisfacción con la remuneración y las prestaciones básicas: Sus contenidos están referidos al grado en que la empresa cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación.
- Satisfacción con las relaciones interpersonales: Referente a la satisfacción que encuentra el empleado de las relaciones que se forma con sus compañeros de trabajo, la integración y la ayuda que recibe de ellos en la organización.

Los autores de este instrumento desarrollaron otros dos más basados en este, considerando su aplicación en contextos limitados por cuestiones de dinero o tiempo, y recomiendan que si se está interesado únicamente en una descripción de los grandes factores puede utilizarse el S20/23, de solo 23 ítems, y en caso de que solo se requiera una evaluación global del estado de la SL puede bastar con aplicar el cuestionario S10/12, versión de solo 12 ítems.

El J.D.I.³⁵ (Job Descriptive Index), o I.D.T. (Índice de descripción del trabajo), desarrollado por la *Bowling Green State University* (Ohio, EE.UU.) es uno de los cuestionarios más utilizados³⁶. Tiene una escala que mide cinco dimensiones relacionadas con el trabajo: La satisfacción con el trabajo, la satisfacción con el salario, satisfacción con las promociones, satisfacción con la supervisión y la satisfacción con los compañeros de trabajo. El cuestionario presenta 72 ítems, con 9 o 18 ítems por dimensión, al sumar las puntuaciones de cada ítem se obtiene el resultado de cada dimensión, cada ítem se caracteriza por una palabra, o por una frase corta, que procura describir el trabajo y el sujeto puede responder de acuerdo con tres alternativas: Si, No sabe y No.

³⁵ SMITH, P., KENDALL, L. & HULIN, C., Op. Cit., 2 p.

³⁶ SCHNEIDER, B., DACHLER, P. A Note on the Stability of the Job Descriptive Index. *Journal of Applied Psychology* [online], 1978, Vol. 63, No. 5, [Consultado en 04-11-10], p. 650-653. Disponible en internet:
<<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=fulltext.journal&jcode=apl&vol=63&issue=5&page=650&format=PDF>>. ISSN: 0021-9010

A continuación las dimensiones evaluadas por el JDI:

- El trabajo actual: Se refiere a la satisfacción del empleado respecto a una serie de atributos de su trabajo actual, como las posibilidades de utilizar su potencial creativo, la variedad de tareas, y las opciones que este les presenta para incrementar sus conocimientos, responsabilidad y autonomía
- El salario actual: Se refiere a la satisfacción del empleado respecto a una serie de atributos de su salario actual, como en qué condiciones les permite desarrollar su vida, y si este cubre o no sus expectativas.
- Supervisión en el trabajo actual: Se refiere a la satisfacción del empleado respecto a una serie de atributos de la supervisión en su trabajo, como si se les reconoce su trabajo, el interés que muestran los supervisores en ellos, si sus opiniones son tomadas o no en cuenta, y si en general estos cubren o no sus expectativas.
- Los compañeros de trabajo: Se refiere a la satisfacción del empleado respecto a una serie de atributos que perciben de sus compañeros de trabajo, y de su relación con ellos, como el que tan productivos son individualmente y al trabajar en equipo, y si en general estos cubren o no sus expectativas.
- Las oportunidades de promoción: Se refiere a la satisfacción del empleado respecto a una serie de atributos de sus oportunidades de promoción, las

políticas de ascenso de la empresa, la frecuencia con que estas se presentan, y si estas cubren o no sus expectativas.

Una metodología posible para la evaluación de la SL, es la que nos presenta Gonzales (2000)³⁷, la cual implica 4 etapas y sigue la lógica del ciclo Deming: Planear, Hacer, Verificar y actuar.

- Elaborar plan de sensibilización, desarrollo e implementación: Se elabora un programa que contemple el tiempo, recursos e instrumentos de medición. Se debe tratar de que el instrumento escogido, contemple los elementos mas apropiados para la evaluación de la empresa. Una vez se escoja el instrumento, se lleva a cabo la sensibilización, comenzando por la gerencia, luego los mandos medios y finalmente todo el personal base. Se debe minimizar el impacto sobre el normal desarrollo de las actividades de la empresa, para lo cual se recomienda trabajar en coordinación con el departamento de recursos humanos o su equivalente.
- Aplicación del instrumento: En lo posible el cuestionario se aplica y explica por personal externo a la organización, por niveles, en fechas y horas que no afecten el normal desarrollo de las actividades, pero este tiempo debe ser recompensado por la empresa como horas normalmente trabajadas. La información recopilada se tabula mediante un programa informático que facilite obtener y mantener los resultados para el análisis comparativo.

³⁷ GONZALES, Op. Cit., p. 27.

- Interpretación, análisis de causas y verificación de resultados: Los resultados deben ser sometidos al análisis frío por parte de los responsables del estudio y hacer su presentación al gerente, ejecutivos y personal de base, para que todos los integrantes de la empresa conozcan la calificación exacta obtenida en la evaluación, y de esta manera se comprometan a contribuir a la aplicación de correctivos para atacar las debilidades encontradas y tener clara la necesidad de aprovechar las fortalezas de la organización.
- Aplicar acciones correctivas: La empresa debe establecer programas que busquen aplicar los correctivos tomando como base las conclusiones y recomendaciones del diagnóstico. A las acciones correctivas se les debe hacer seguimiento, para garantizar los efectos positivos de acuerdo con el plan trazado desde el inicio del estudio.

Como nota a esta revisión bibliográfica, se observa que muchas empresas que requieren evaluar la SL, optan por diseñar sus propios instrumentos, muchas veces tomando como base instrumentos de amplia utilización como los descritos anteriormente y en algunos casos les realizan pruebas estadísticas para su validación.

6.2.1.3. Desempeño Laboral

El desempeño laboral según Chiavenato (2000)³⁸ es el comportamiento del trabajador, en la búsqueda de los objetivos fijados, y se constituye en la estrategia individual para alcanzarlos. Este planteamiento relaciona, el logro de los objetivos planteados y los recursos utilizados en ello, y se pueden presentar varios escenarios, el trabajador puede alcanzar o exceder los objetivos fijados, con una optima utilización de recursos, o no alcanzarlos, o alcanzarlos haciendo un uso ineficiente de recursos, dependiendo de su desempeño, los recursos a su disposición y otros factores externos. La definición misma de desempeño laboral, indica que es un elemento que presentara sus variaciones de trabajador a trabajador, ya que en este influyen sus aptitudes y actitudes de cara a su papel dentro de la empresa, su nivel de capacitación, sus motivaciones, supervisión, y factores situacionales de cada individuo y entorno en el que este realiza su trabajo.

Todo el proceso de recursos humanos de una empresa, cualquiera que sea su tamaño, tiene entre sus principales funciones, si no es la principal, el obtener el mejor desempeño y productividad posible de los empleados que trabajan para la organización. Este proceso define, en palabras de Chiavenato (2000)³⁹ “La manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada

³⁸ CHIAVENATO, Op. Cit., p. 359.

³⁹ Ibid., p. 162.

uno logra sus objetivos individuales”, al respecto el mismo autor define los siguientes Sub-procesos en la tabla 3:

Tabla 3. Procesos en administración de recursos humanos

Subsistemas de ARH	Temas abarcados
Provisión	Planificación de recursos humanos Reclutamiento de personal Selección de personal Integración
Aplicación	Descripción y análisis de cargos Evaluación de desempeño humano Plan de carreras
Mantenimiento	Compensación Beneficios sociales Higiene y seguridad Relaciones laborales
Desarrollo	Capacitación y desarrollo de personal Desarrollo organizacional
Control	Base de datos y sistemas de información Auditoría de recursos humanos

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos.

Un aspecto clave es que, al tener el desempeño laboral (lo que hacen los empleados para cumplir sus objetivos) un impacto directo sobre la misión y visión que una empresa se plantea, es necesario para esta el crear sistemas mediante los cuales medirlo y mejorarlo en el tiempo, regulando los procesos, y las acciones de los empleados por sus propios resultados. Con este propósito se realiza una revisión de los objetivos que se le han planteado al trabajador, versus lo que realmente ha logrado, la evolución histórica de su desempeño, y se definen

indicadores que cuantifiquen y cualifiquen su trabajo, para lo cual se aplica el instrumento conocido como evaluación de desempeño.

Las evaluaciones de desempeño buscan evaluar las conductas de los trabajadores frente a las expectativas de la organización, y estas según Chiavenato (2000)⁴⁰ “no son un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.” y al aplicarlo “No estamos interesados en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo”.

⁴⁰ Ibid., p. 364.

6.2.2. Marco conceptual

- Análisis de varianza / ANOVA: Técnica estadística para contrastar hipótesis, es una colección de modelos estadísticos y sus procedimientos asociados, en el cual la varianza está particionada en ciertos componentes debidos a diferentes variables explicativas.
- Ciclo de Deming / PDCA: Acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart, muy utilizada en los sistemas de gestión de calidad.
- Clima Organizacional: Nombre dado al ambiente generado por los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.
- Coeficiente de correlación de pearson: Es un índice que mide la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas, que se asumen distribuidas normalmente. A diferencia de la covarianza, la correlación de Pearson es independiente de la escala de medida de las variables. El valor del índice de correlación varía en el intervalo $[-1,1]$,
 - Si $r = 1$, existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada relación

directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.

- Si $0 < r < 1$, existe una correlación positiva.
 - Si $r = 0$, no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.
 - Si $-1 < r < 0$, existe una correlación negativa.
 - Si $r = -1$, existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.
- Coeficiente de correlación de Spearman: Es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas, La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación pero no independencia, este estadístico no depende del supuesto de normalidad en la distribución de los datos para poder utilizarlo en inferencia estadística.
 - Constructo: en psicología, cualquier entidad hipotética de difícil definición dentro de una teoría científica. Un constructo es algo de lo que se sabe que

existe, pero cuya definición es difícil o controvertida. Son constructos la inteligencia, la personalidad y la creatividad, por ejemplo.

- **Contraste de hipótesis:** Dentro de la inferencia estadística, un contraste de hipótesis (también denominado test de hipótesis o prueba de significación) es un procedimiento para juzgar si una propiedad que se supone cumple una población estadística es compatible con lo observado en una muestra de dicha población.
- **Correlación:** Indica la fuerza y la dirección de una relación lineal entre dos variables aleatorias.
- **Covarianza:** En estadística la covarianza es una medida de dispersión conjunta de dos variables.
- **Desempeño laboral:** Es el comportamiento de los trabajadores, en la búsqueda de los objetivos fijados.
- **Estadística inferencial:** Parte de la Estadística que comprende los métodos y procedimientos para deducir propiedades (hacer inferencias) de una población, a partir de una pequeña parte de la misma (muestra).
- **Liderazgo:** Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas, en la consecución de objetivos.

- Motivación: Es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar, un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.
- Regresión lineal: En estadística la regresión lineal o ajuste lineal es un método matemático que nos permite medir la relación lineal entre una variable dependiente "Y", las variables independientes X_i y un término aleatorio ε .
- Regresión Lineal Múltiple: Nos permite establecer la relación lineal que se produce entre una variable dependiente "Y", y un conjunto de variables independientes (X_1, X_2, \dots, X_K).
- Pyme: Acrónimo de pequeña y mediana empresa, grupo con características distintivas, y que tiene unas dimensiones con límites ocupacionales y financieros prefijados, en Colombia según la ley 590 del 2000, la pequeña empresa es aquella que tiene de 11 a 50 trabajadores, y la mediana de 51 a 200.
- Satisfacción laboral: Actitud que tienen los individuos frente a aspectos específicos de su trabajo.
- Significancia estadística: Un resultado se denomina estadísticamente significativo cuando no es probable que haya sido debido al azar. Una "diferencia estadísticamente significativa" solamente significa que hay evidencias estadísticas de que hay una diferencia; no significa que la

diferencia sea grande, importante, o significativa en el sentido estricto de la palabra. la cifra es usada en el contraste de hipótesis.

7. FORMULACIÓN DE HIPOTESIS

A continuación se definen formalmente, las proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre las variables objeto de estudio de la presente investigación.

H1: En la empresa Potelco Ltda, existe una correlación positiva y significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de sus empleados.

H0 (H1): En la empresa Potelco Ltda, el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de sus empleados no se correlacionan positivamente.

H2: En la empresa Potelco Ltda, existe una correlación positiva y significativa entre la Satisfacción laboral y el Desempeño Laboral de sus empleados.

H0 (H2): En la empresa Potelco Ltda, la Satisfacción laboral y el Desempeño Laboral de sus empleados no se correlacionan positivamente.

H3: En la empresa Potelco Ltda, las dimensiones Clima organizacional y Satisfacción laboral, en conjunto, son buenos predictores del Desempeño Laboral.

H0 (H3): En la empresa Potelco Ltda, la Satisfacción laboral y el Clima organizacional no son buenos predictores del Desempeño Laboral de sus empleados.

Se ha definido interpretar la fuerza de las correlaciones y niveles de significancia, al probar las hipótesis planteadas en la presente investigación, según los valores arbitrarios especificados en las tablas 4 y 5,

Tabla 4. Interpretación cualitativa coeficientes de correlación

Pruebas de Correlación	
Puntuación	Interpretación
0,70 o Más	Muy Alta Correlación Positiva
0,40 a 0,69	Alta Correlación Positiva
0,30 a 0,39	Moderada Correlación Positiva
0,20 a 0,29	Debil Correlación Positiva
0,01 a 0,19	Nula o Minima Correlación
-0,01 a -0,19	Nula o Minima Correlación
-0,20 a -0,29	Debil Correlación Negativa
-0,30 a -0,39	Moderada Correlación Negativa
-0,40 a -0,69	Alta Correlación Negativa
-0,70 o Menos	Muy Alta Correlación Negativa

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Interpretación cualitativa niveles de significancia

Nivel de Significancia	
Puntuación	Interpretación
0,11 o Más	No significativos
0,051 a 0,1	Levemente Significativos
0,011 a 0,05	Significativos
0,01 o Menos	Altamente Significativos

Fuente: Elaboración propia.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1. Tipo de Estudio

El presente estudio utilizó una metodología de carácter mixto, encaja en el tipo descriptivo y transversal, pues se utilizaron instrumentos para describir cuantitativamente, en el momento de su aplicación, las variables Clima organizacional y Satisfacción laboral, es un estudio no experimental, pues sobre estas variables no se efectuó manipulación alguna, y es correlacional ya que se utilizaron técnicas estadísticas para medir la fuerza de la relación entre las variables medidas y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Potelco Ltda.

El proyecto se socializó con los integrantes de la empresa Potelco Ltda, se les pidió su colaboración voluntaria para participar en él, se les explicó que la información recogida se mantendría anónima y confidencial, buscando reducir el sesgo en sus respuestas, haciendo énfasis en que no existen respuestas buenas o malas en el instrumento, que solo se indaga por sus opiniones, luego se les entregaron los instrumentos seleccionados, el IMCOC y el JDI, que son cuestionarios autoadministrados, que nos mostraron una “fotografía” del estado del CO y la SL respectivamente.

Es necesario aclarar que, si bien los instrumentos utilizados fueron respondidos de manera anónima por los empleados, dado que a ninguno se les pidió firmarlos o colocar su nombre, fue necesario identificar los resultados obtenidos, para realizar

el análisis de correlación contra las variables de desempeño, que si están públicamente identificadas en las evaluaciones de desempeño. Esto no atentó contra la confidencialidad y anonimato ofrecido a los empleados, puesto que en los resultados del proyecto solo se exponen valoraciones a nivel grupal.

La información que se obtuvo de aplicar el IMCOC y el JDI, fue organizada en el software Excel 2010, con el cual se realizó el análisis exploratorio-descriptivo de estas variables. Luego para el análisis inferencial y correlacional, se utilizó el SPSS versión 17, con el cual se obtuvieron correlaciones de Pearson y de Spearman entre las variables, y se realizaron los modelos de regresión lineal simple y múltiple, para determinar si el CO y la SL son buenos predictores del desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda.

8.2. Técnicas de recolección de información

En función del logro de los objetivos de este estudio, se emplearon instrumentos orientados a obtener información y/o datos a través de las siguientes técnicas:

- Revisión Documental
- Observación
- Encuestas
- Entrevistas

8.3. Instrumentos de recolección de información

La medición de las variables CO, SL y desempeño laboral, requirió la utilización de los siguientes instrumentos, que a continuación se describen.

8.3.1. I.M.C.O.C

Para la medición del CO en el presente estudio, se utilizó el instrumento IMCOC (Instrumento para medir el clima organizacional en empresas colombianas), desarrollado por Méndez (2008)⁴¹, investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario (Bogotá, Colombia), quien tomando como base la teoría de las relaciones humanas, desarrollo el instrumento. Méndez afirma que en el período 1980-2005, lo utilizó en la valoración del clima organizacional de 176 empresas colombianas, de diferentes sectores y tamaños, en las que se aplicaron 13.239 encuestas a través de cuatro estudios, en los cuales logró desarrollar un perfil del clima organizacional de las empresas colombianas. El instrumento plantea “45 preguntas con respuestas de opción múltiple, utilizando diferentes categorías de acuerdo con la información que se quiere obtener en cada una de ellas. Dentro de estas preguntas de opción múltiple se han utilizado escalas de calificación que van de 1 a 7”⁴². El instrumento utiliza una escala psicométrica de calificación tipo Likert, para medir el grado de acuerdo o desacuerdo de un individuo frente a un enunciado, es una escala bipolar en donde la opción de respuesta #1 expresa el máximo grado de desacuerdo con el enunciado, la opción

⁴¹ MENDEZ, Op. Cit., 142 p.

⁴² MENDEZ, Op. Cit., p. 107.

#4 es neutral, y la opción de respuesta #7 indica el máximo grado de acuerdo con el enunciado planteado.

El instrumento ha sido validado para su aplicación en el país con una confiabilidad de 0.89, estas características, además de su redacción sencilla, se tomaron en cuenta para seleccionarlo frente a la infinidad de instrumentos disponibles para medir el CO en la actualidad.

En la tabla 6, se especifican los rangos en que para el presente estudio, se han categorizado los resultados, o valores posibles a obtener de la aplicación del instrumento IMCOC. La escala es arbitraria, definida por el presente autor para facilitar el análisis a nivel cualitativo de los resultados cuantitativos que se obtienen de aplicar el instrumento.

Tabla 6. Interpretación cualitativa resultados IMCOC.

Puntuación	Categoría del CO
1 a 2	Muy Negativo
2,1 a 3,4	Negativo
3,5 a 4,5	Neutral
4,6 a 5,5	Positivo
5,6 a 7	Muy Positivo

Fuente: Elaboración propia.

El IMCOC nos permite medir las siguientes dimensiones, estas se utilizaron como indicadores para cuantificar la variable CO, en la empresa Potelco Ltda.

- Objetivos
- Cooperación
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales
- Motivación
- Toma de decisiones
- Control

En el anexo F del presente trabajo se encuentran las preguntas del IMCOC, según las respuestas dadas por los empleados de Potelco Ltda.

8.3.2. J.D.I (*Job Descriptive Index*)

Para la medición de la Satisfacción laboral se utilizó el instrumento J.D.I.⁴³ (*Job Descriptive Index*), o I.D.T. (Índice de descripción del trabajo), desarrollado por la *Bowling Green State University* (Ohio, EE.UU.), el cual es un instrumento de amplio uso para valorar este aspecto, "Cuidadosamente desarrollado... validado en distintos entornos... y de amplia utilización" en palabras de Schneider y Dachier (1978)⁴⁴, el cual permite valorar en 72 afirmaciones, 5 aspectos de la SL: el trabajo actual (18 ítems); el salario actual (9 ítems); supervisión en el trabajo actual (18 ítems); los compañeros de trabajo (18 ítems) y las oportunidades de promoción (9 ítems).

Para cada aspecto hay una lista de adjetivos o frases breves, sobre las que se pregunta acuerdo o desacuerdo. Así, sobre el mando y su estilo, se pregunta: si solicita mis opiniones; si está bien informado; si alaba el trabajo bien hecho; si es testarudo; si se irrita con facilidad, y otras. En caso de duda, es factible elegir el signo "?".

Cada afirmación positiva (S) se califica con un tres "3", la indecisión (?) con uno "1" y si la respuesta es opuesta a la norma satisfactoria, se califica con cero "0". La suma de los puntos correspondientes a cada dimensión, refleja un valor del nivel de la SL, con cada aspecto específico del trabajo, siendo 54 puntos (18x3) el valor máximo posible de obtener para las dimensiones que contienen 18 preguntas y 27

⁴³ SMITH, P., KENDALL, L. & HULIN, C., Op. Cit., 2 p.

⁴⁴ SCHNEIDER, B., DACHLER, P., Op. Cit., 3 p.

(9x3) para las que contienen solo 9 preguntas. Para propósitos comparativos entre las dimensiones de la SL que este instrumento mide, se deben utilizar valoraciones porcentuales, o como se hizo en el presente caso multiplicando por dos (2) los resultados que arrojen las dimensiones de nueve preguntas. Los autores del instrumento sugieren que para poder afirmar si existe satisfacción o insatisfacción de un trabajador con respecto a una dimensión en particular, se deben tomar todas las premisas de esa dimensión y no hacer comparaciones individuales entre ellas.

En la tabla 7, se especifican los rangos en que para el presente estudio, se han categorizado los resultados, o valores posibles a obtener de la aplicación del instrumento J.D.I. La escala es arbitraria, definida por el presente autor para facilitar el análisis a nivel cualitativo de los resultados cuantitativos que se obtienen de aplicar el instrumento.

Tabla 7. Interpretación cualitativa resultados JDI.

Puntuación	Categoría de SL
0 a 10	Mucha Insatisfacción
11 a 21	Insatisfacción
22 a 32	Neutral
33 a 43	Satisfacción
44 a 54	Mucha Satisfacción

Fuente: Elaboración propia.

El J.D.I. es un instrumento autoadministrado, al igual que el IMCOC, y en el anexo A del presente se encuentra una copia del mismo, tal cual fue entregada a los empleados para valorar la SL en Potelco Ltda, con sus claves de respuesta.

8.3.3. Evaluaciones de Desempeño

La empresa Potelco Ltda, ha desarrollado instrumentos para evaluar el desempeño de cada trabajador frente a las expectativas que se tienen de su cargo en la empresa, los instrumentos se vienen aplicando con una frecuencia trimestral y son del tipo escala grafica, donde el evaluador, quien es el jefe inmediato del evaluado, califica el desempeño de su(s) subordinados en una escala de valores preestablecida, para los siguientes aspectos:

- Calidad
- Responsabilidad
- Compromiso institucional
- Relaciones interpersonales
- Comunicación interpersonal
- Solución de conflictos
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Habilidades

- Organización de actividades rutinarias
- Control de registros
- Responsabilidades en calidad
- Responsabilidades Autónomas

Las valoraciones del desempeño de los trabajadores son tomadas en este estudio, como una variable dependiente del CO y la SL, y en el anexo “C” se encuentra una copia del instrumento utilizado por la empresa, para realizar estas evaluaciones de desempeño, específicamente para el cargo de ayudante, que es el más numeroso en la empresa.

8.4. Operacionalización de Variables

En este aparte se exponen formalmente las definiciones conceptuales y operacionales, así como los indicadores, de las variables objeto de análisis en la presente monografía. Esta descomposición de las hipótesis planteadas por el presente autor, en variables susceptibles de ser medidas, permitirá corroborar o refutar las proposiciones hechas con respecto a la relación posible entre el CO, la satisfacción y el desempeño laboral en la empresa Potelco Ltda.

8.4.1. Matriz de Operacionalización de Variables

Tabla 8. Matriz de Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	NOTA
Clima organizacional	Nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.	Es una propiedad del ambiente organizacional, descrita por sus miembros, se configura a partir de variables situacionales y es particular de cada organización. Es creado por los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Cooperación - Liderazgo - Toma de decisiones - Relaciones Interpersonales - Motivación - Control 	Los indicadores usados son las dimensiones evaluadas por el instrumento IMCOC*
Satisfacción laboral	Respuesta positiva de un individuo hacia su trabajo en general o algún aspecto del mismo.	Medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico.	<ul style="list-style-type: none"> - El trabajo actual - El salario actual - Las oportunidades de promoción - Supervisión en el trabajo actual - Compañeros de trabajo 	Los indicadores usados son las dimensiones evaluadas por el instrumento «DJ»*
Desempeño laboral	Medida de qué tan bien ejecuta una persona su rol en el trabajo.	Es el comportamiento del trabajador, en la búsqueda de los objetivos fijados, puede medirse como un índice de resultado (productividad), y comparando las conductas de las personas frente a las expectativas de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Responsabilidad - Compromiso institucional - Relaciones interpersonales - Comunicación interpersonal - Solución de conflictos - Trabajo en equipo - Liderazgo - Habilidades - Organización de actividades rutinarias - Control de registros - Responsabilidades en calidad - Responsabilidades autonomas 	Los indicadores usados son las dimensiones en el instrumento de evaluación de desempeño en Potelco Ltda.

Fuente: Elaboración propia.

8.5. Población de Estudio

La población de estudio corresponde a la totalidad de los empleados directos de la empresa Potelco Ltda, a agosto de 2010, para un total de 18, cuyas edades fluctúan entre 23 y 58 años de edad. De estos no se concibió tomar una muestra, sino trabajar con toda la población, debido al tamaño reducido de la misma. En la tabla 9, se resumen algunas características socio-demográficas de la población de estudio:

Tabla 9. Características socio-demográficas población de estudio

Nivel Académico	Cantidad Empleados	Frecuencia absoluta
bachiller	10	55,56%
profesional	5	27,78%
tecnico	3	16,67%
Rango Edad (Años)		Frecuencia absoluta
23-28	11	61,11%
29-34	3	16,67%
35-40	1	5,56%
47-52	1	5,56%
53-58	2	11,11%
Antigüedad (Años)		Frecuencia absoluta
1-2	9	50,00%
3-4	5	27,78%
5-6	2	11,11%
9-10	1	5,56%
13-14	1	5,56%
Promedio Antigüedad (Años)		Promedio
	18	3,44

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el trabajador promedio de la empresa es un bachiller, que se encuentra entre los 23 y 28 años de edad, y que tiene menos de 3 años y medio de antigüedad en la empresa.

9. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan los resultados obtenidos de aplicar los instrumentos para el diagnóstico del CO y la SL en la empresa Potelco Ltda, como también el análisis de correlación entre estas dimensiones y el desempeño de los trabajadores, se deducen sus implicaciones y se plantean medidas de intervención.

9.1. Clima organizacional en Potelco Ltda.

Para diagnosticar el CO de la empresa Potelco Ltda., se aplicó el instrumento IMCOC a todos sus miembros, que en total fueron 18 al momento del estudio, se excluyeron dos de ellos, el gerente/propietario y la auxiliar de oficios varios, ya que algunos de los ítems que plantea el documento no aplican o tienen sentido para estos cargos.

Los resultados de la valoración de las dimensiones del IMCOC: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control, se compilaron en una hoja de cálculo, luego se obtuvieron estadísticas descriptivas de los mismos, presentadas a continuación y en el anexo F, y se realizó un diagnóstico, base para las medidas de intervención formuladas.

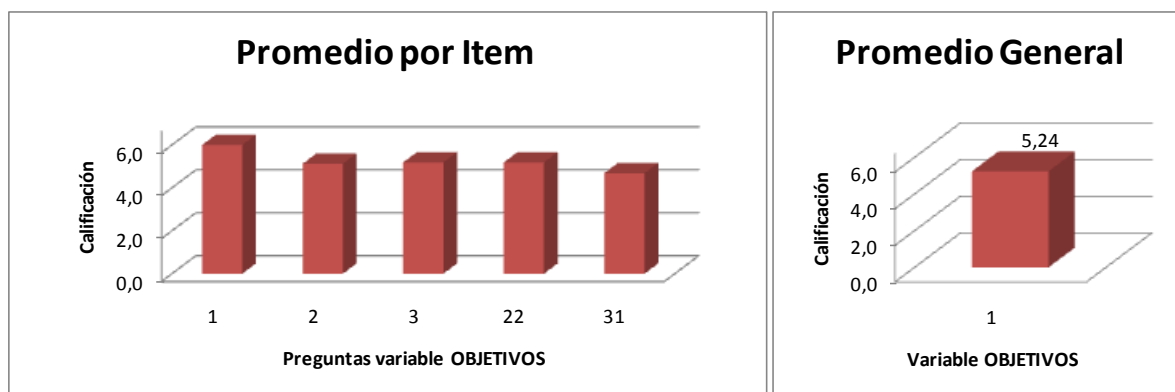
9.1.1. Variable Objetivos

La variable objetivos se evalúa en las preguntas que muestra el grafico 5, y las calificaciones obtenidas, con un promedio de 5.24, la ubican en la categoría de Positivo, en general los trabajadores consideran que conocen la misión de la organización, que se les ha brindado información relevante y suficiente sobre sus objetivos, y que ven en el logro de estos un medio para satisfacer sus propias necesidades.

Se resalta que un 75% de los empleados afirma tener buenos o excelentes conocimientos sobre los objetivos de la empresa, y que un 70% de estos considera haber obtenido, por lo menos la información necesaria sobre sus objetivos y políticas, al ingresar a ella. El hecho de que los empleados se apropien de esta información es un aspecto clave para la competitividad de la empresa puesto que los enfoca, les marca un horizonte y les permite mantener la unidad de criterios necesaria para sacar los proyectos adelante.

Los empleados igualmente afirman los mantienen actualizados respecto a las novedades que se presentan en la empresa, para el 81% de estos se recibe la información necesaria y suficiente sobre acontecimientos y novedades.

Gráfico 5. Resultados variable objetivos



Fuente: Elaboración propia.

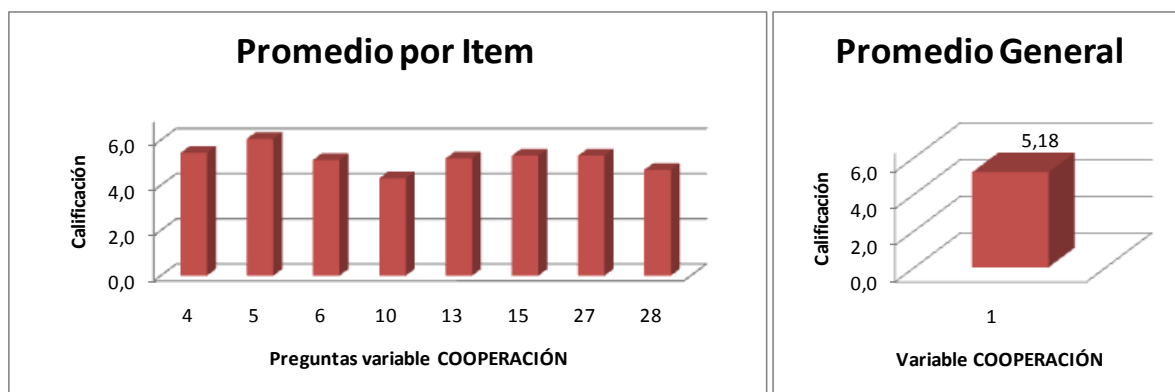
9.1.2. Variable Cooperación

La variable cooperación se evalúa en las preguntas que muestra el gráfico 6, y las calificaciones obtenidas, con un promedio de 5.18, la ubican en la categoría de Positivo, esto indica que los procesos formales de interacción social de los empleados son apropiados.

Para por lo menos el 75% de los empleados, la colaboración entre sus compañeros es aceptable o buena, y con mucha frecuencia les ayudan en sus trabajos, mostrando disposición para ayudar y ser ayudados, lo cual es una condición básica para el desarrollo de la disciplina de trabajar en equipo.

Los empleados son conscientes de lo que se espera de ellos, y para el 82% de estos, solo algunas veces o periódicamente (Niveles 4 y 5 respectivamente), piden ayuda a sus compañeros para hacer el trabajo que les corresponde ejecutar.

Gráfico 6. Resultados variable Cooperación



Fuente: Elaboración propia.

9.1.3. Variable Liderazgo

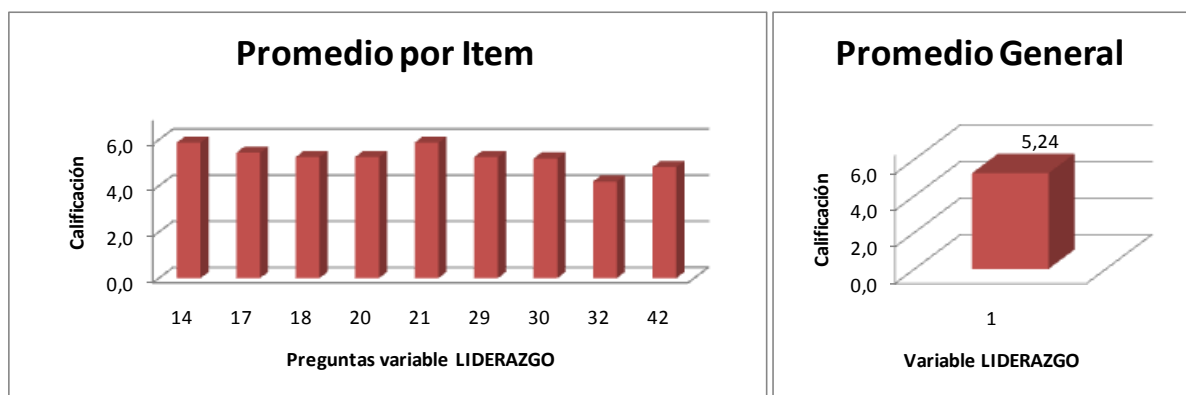
La variable liderazgo se evalúa en las preguntas que muestra el gráfico 7, y las calificaciones obtenidas, con un promedio de 5.24, la ubican en la categoría de Positivo. Los trabajadores afirman que sus jefes son personas ante quienes pueden plantear las dificultades y problemas que se les presentan en el ejercicio de sus actividades, que encuentran en ellos a personas justas, que toman decisiones y les ayudan a mejorar.

El 70% de los empleados afirma que al presentárseles un problema en su área, para el cual no hallan solución, con mucha frecuencia o siempre lo escalan a su superior, el 30% restante lo hace periódicamente, es decir ningún trabajador sostiene permanecer neutral al presentarse estas situaciones, ni ocultan las dificultades que se les salen de las manos, esto denota que los trabajadores

perciben y encuentran apoyo en quienes sostienen el liderazgo formal de la empresa, en lo que al cumplimiento de objetivos respecta.

Un resultado que puede indicar una falencia, se dio con respecto a la percepción que los empleados tienen sobre si sus jefes conocen o desconocen los problemas de su sección, el 62% afirma que sus jefes saben de algunos o casi todos los que le competen, frente a un 38% que sostiene que desconocen casi todos o solo conocen algunos.

Gráfico 7. Resultados variable liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

9.1.4. Variable Toma de decisiones

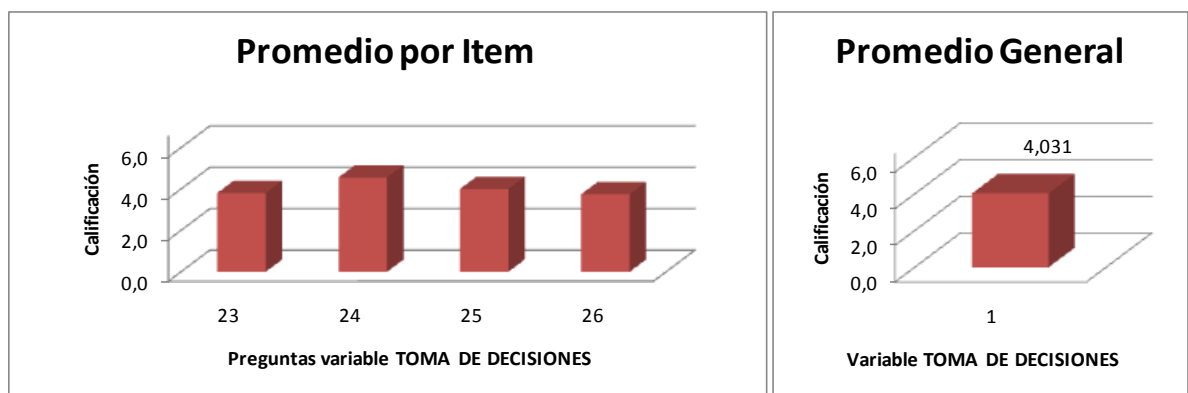
La variable Toma de decisiones se evalúa en las preguntas que muestra el grafico 8, y las calificaciones obtenidas, con un promedio de 4.03, la ubican en la categoría de Neutral. Esto quiere decir que los empleados, en general, están percibiendo algunas limitaciones a la hora de tomar decisiones sobre los temas que les conciernen. Para la gran mayoría, solo algunas veces pueden participar en

las decisiones que les afectan y son autónomos para tomar decisiones sin consultarlas con sus jefes inmediatos.

Para el 31% de los empleados casi nunca o muy de vez en cuando, las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar decisiones que les afectan, y un 56% afirma que algunas veces son tenidos en cuenta, esto afecta la asimilación y aceptación de las decisiones tomadas, puesto que los empleados perciben que a sus expectativas y necesidades no se les da el valor que merecen.

Se rescata de esta variable el que los empleados muestren una actitud de querer crecer y progresar en la empresa, el 88% afirma querer asumir nuevas responsabilidades en el trabajo algunas veces o con mucha frecuencia.

Gráfico 8. Resultados variable toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia.

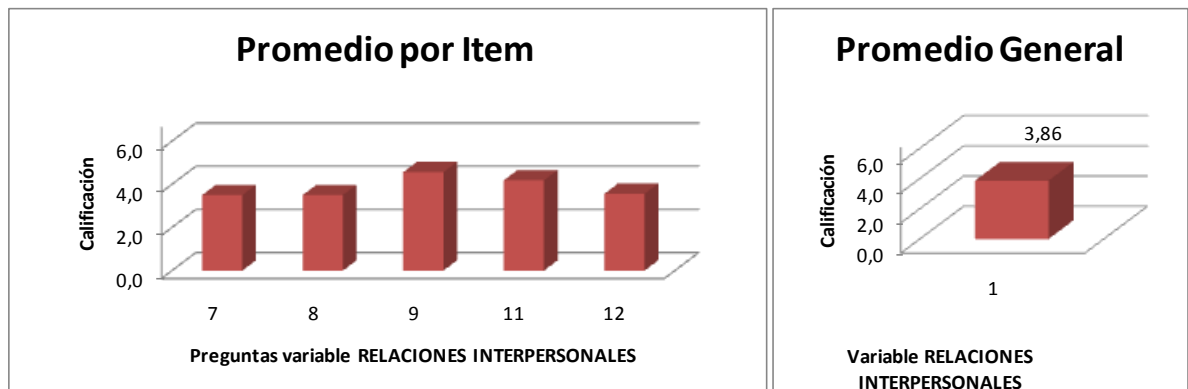
9.1.5. Variable Relaciones interpersonales

La variable Relaciones interpersonales se evalúa en las preguntas que muestra el gráfico 9, y las calificaciones obtenidas, con un promedio de 3.86, la ubican en la

categoría de Neutral. Lo cual indica que las interacciones informales entre los miembros de la empresa no son las más propicias.

Los miembros de la empresa, y sus dirigentes, no buscan reforzar, ni crean los espacios necesarios para el surgimiento de vínculos informales, que lleven las relaciones a un nivel alto de confianza. Todos los empleados perciben, que muy de vez en cuando o solo algunas veces, la empresa organiza eventos tales como paseos o actividades de recreación, el 70% afirma que fuera de las horas de trabajo solo algunas veces o muy de vez en cuando se relacionan con sus compañeros, el 57% dice que muy de vez en cuando asiste a actividades sociales en compañía de sus compañeros, y el restante 43% afirma que solo algunas veces.

Gráfico 9. Resultados variable relaciones interpersonales



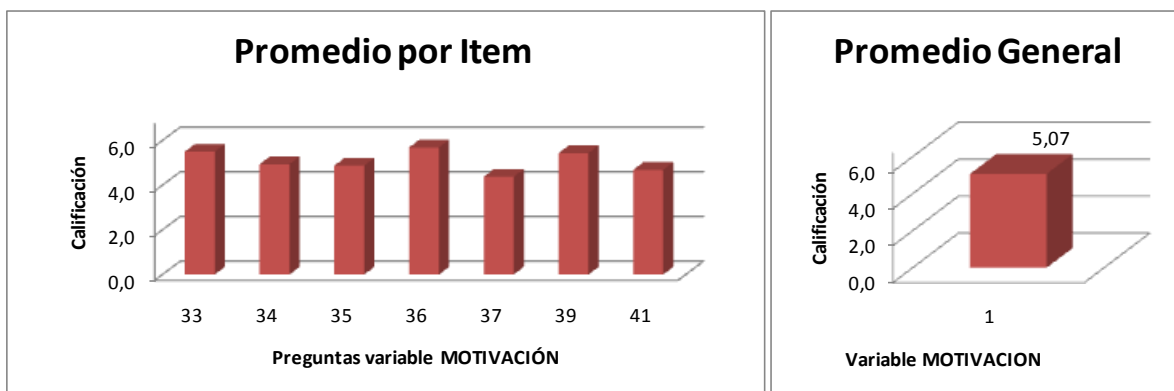
Fuente: Elaboración propia

9.1.6. Variable Motivación

La variable Motivación se evalúa en las preguntas que muestra el gráfico 10, y las calificaciones obtenidas, con un promedio de 5.07, la ubican en la categoría de Positivo. En términos generales los trabajadores manifiestan estar motivados, y a gusto con el trabajo que les corresponde realizar, al igual que con el salario y las recompensas que reciben.

Un 75% de los trabajadores afirma estar conforme o retribuido justamente por el salario que reciben, el 50% sostiene que el trabajo que les corresponde hacer, los hace sentir realizados y satisfechos, el 50% restante se manifiesta conforme o retribuido justamente por este. Por otro lado el 69% afirma conocer periódicamente o con mucha frecuencia, los resultados de la revisión de su trabajo, estos resultados denotan una sana motivación existente entre los empleados, alimentada por las recompensas económicas, al igual que las simbólicas y no materiales, como el reconocimiento por un trabajo bien hecho.

Gráfico 10. Resultados variable motivación



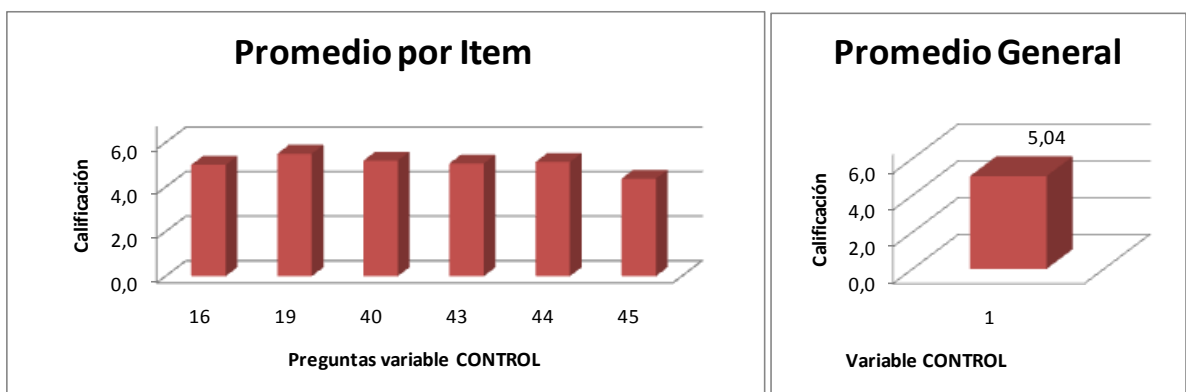
Fuente: Elaboración propia.

9.1.7. Variable Control

La variable Control se evalúa en las preguntas que muestra el gráfico 11, y las calificaciones obtenidas, con un promedio de 5.04, la ubican en la categoría de Positivo. Los mecanismos de control ejercidos por la empresa, son vistos por los trabajadores como herramientas necesarias para verificar el cumplimiento de los objetivos que se planteen, y estos se muestran dispuestos a comentar con sus superiores los diferentes aspectos de la ejecución de su trabajo, y a concertar con ellos los puntos a mejorar

Todos afirman que siempre o por lo menos periódicamente, encuentran libertad para realizar su trabajo como quieren, previa autorización de sus superiores, creen firmemente en que el control sobre su trabajo debe ejercerse de manera compartida entre ellos, los ejecutores, y sus jefes. Un 82% califica de aceptable o buena, la forma en que el trabajo es controlado por sus jefes,

Gráfico 11. Resultados variable control



Fuente: Elaboración propia.

9.1.8. Diagnóstico general del Clima organizacional

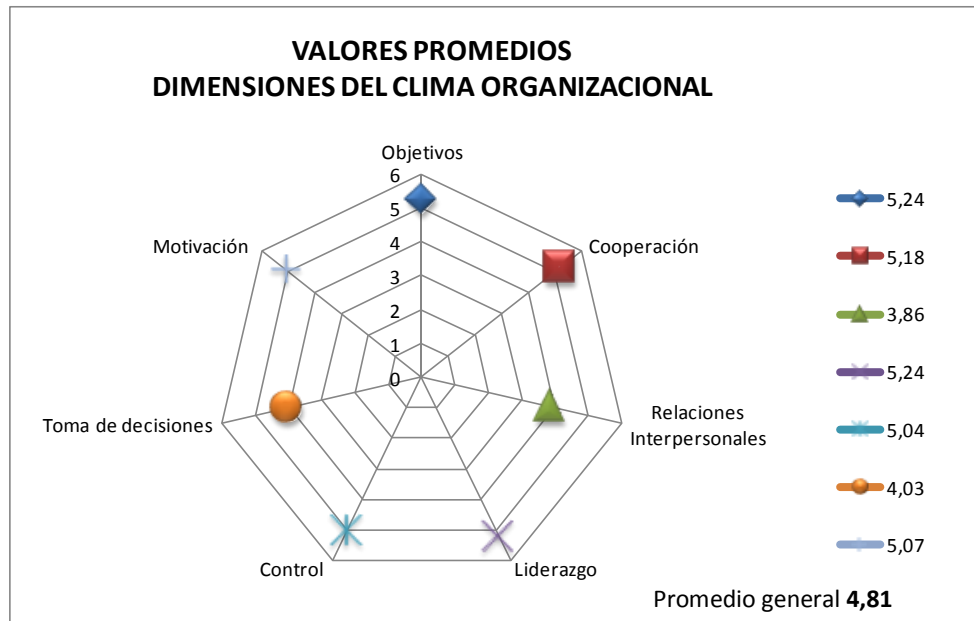
Según la clasificación de Likert, citado por Chiavenato (2000)⁴⁵, el modelo administrativo de Potelco Ltda. encaja en el consultivo, ya que en la actualidad para quienes ejercen el liderazgo formal en esta empresa, es relevante que los empleados comprendan y se apropien de los objetivos globales que se persiguen, lo que permite a los empleados ser parte activa en el proceso de toma de decisiones, dos aspectos fundamentales, dado que al definir y hacer explícitos los objetivos, clarificarlos y establecer medidas para su evaluación, la empresa está consiguiendo que los trabajadores no tengan que adivinar lo que se espera de ellos o con respecto a que criterios serán evaluados y les proporciona un sentido de propósito que les sirve de guía en su trabajo. Por otro lado, los empleados afirman que sus jefes son personas de fácil acceso, que existe retroalimentación entre los niveles jerárquicos, de arriba hacia abajo y en ocasiones a la inversa, presentándose intervenciones de los empleados de rango inferior en las decisiones, aunque gran parte esté concentrada en la dirección, siendo todas estas características propias de un estilo consultivo.

Como se observa en el gráfico 12, la empresa obtuvo una valoración global del CO de 4.81/7, encontrándose en la categoría de positivo, La confiabilidad del instrumento IMCOC que se obtuvo en el estudio, medida por el coeficiente Alpha de cronbach (Cuadro junto al grafico 12), fue de $\alpha=0.87$, lo cual denota una alta consistencia interna de los resultados. Las dimensiones de objetivos, cooperación

⁴⁵ CHIAVENATO, Op. Cit., p. 141.

y liderazgo son las de mayor peso en la calificación obtenida, y a su vez las de relaciones interpersonales y toma de decisiones fueron las de más baja calificación.

Gráfico 12. Valoración general CO Potelco Ltda.



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,877	,865	7

Fuente: Elaboración propia.

9.2. Satisfacción laboral en Potelco Ltda.

Para diagnosticar la SL de la empresa Potelco Ltda., se aplicó el instrumento J.D.I. (Job Descriptive Index), o I.D.T. (Índice de descripción del trabajo) a todos sus miembros, que en total fueron 18 al momento del estudio, se excluyeron dos de

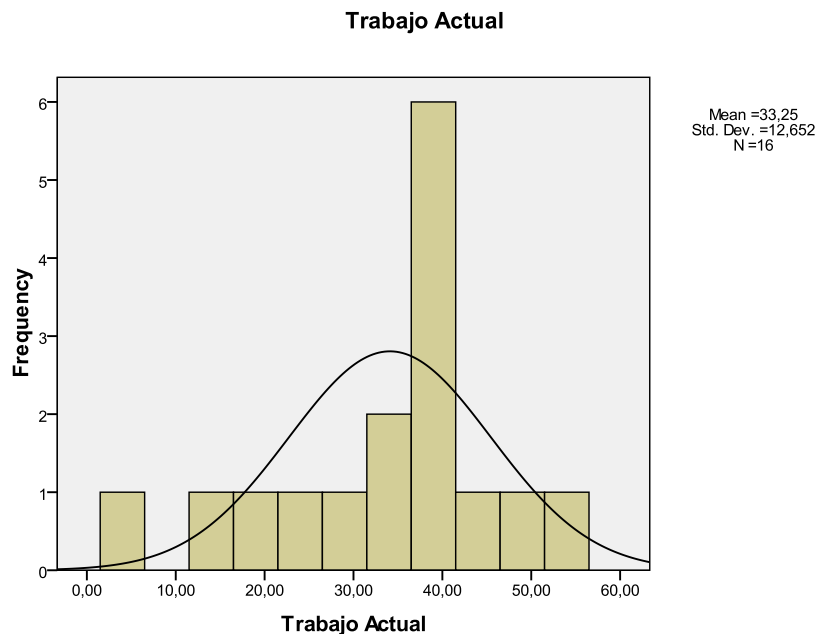
ellos, el gerente/propietario y la auxiliar de oficios varios, ya que algunos de los ítems que plantea el documento no aplican o tienen sentido para estos cargos.

Los resultados de la valoración de las dimensiones del JDI: Trabajo actual, salario actual, supervisión en el trabajo actual, compañeros de trabajo y oportunidades de promoción, se compilaron en una hoja de cálculo, se obtuvieron estadísticas descriptivas de los mismos, y se realizó un diagnóstico, base para las medidas de intervención formuladas.

9.2.1. Variable Trabajo actual

Al preguntárseles a los empleados sobre como es el trabajo en general que desempeñan, calificaron la variable con un promedio de 33,25/54, según la distribución del gráfico 13, valor que indica que estos presentan sentimientos de Satisfacción, con respecto a su trabajo actual. La tabla 10 resume las estadísticas principales sobre la SL, y nos muestra que las calificaciones para la variable en cuestión oscilan entre 4 y 52 puntos, indicándonos el percentil 25 (27,75 puntos) que por lo menos un 25% de los empleados muestra sentimientos neutrales o de ambivalencia respecto a esta variable, por otro lado el percentil 75 (40,75 puntos) indica que por lo menos un 25% de los empleados muestra sentimientos de mucha satisfacción, con respecto a una serie de atributos de su trabajo actual, como las posibilidades de utilizar su potencial creativo, la variedad de tareas, y las opciones que este les presenta para incrementar sus conocimientos, responsabilidad y autonomía.

Gráfico 13. Resultados variable trabajo actual



Fuente: Elaboración propia.

9.2.2. Variable Salario actual

Al preguntárseles a los empleados sus percepciones respecto al salario que reciben, calificaron la variable con un promedio de 30,38/54, según la distribución del gráfico 14, valor que indica que estos presentan sentimientos neutrales, con respecto a su salario actual. La tabla 10 resume las estadísticas principales sobre la SL, y nos muestra que las calificaciones para la variable en cuestión oscilan entre 10 y 50 puntos, indicándonos el percentil 25 (21,00 puntos) que por lo menos un 25% de los empleados presenta insatisfacción respecto a esta variable, por otro lado el percentil 75 (40,75 puntos) indica que por lo menos un 25% de los

empleados presenta sentimientos de satisfacción, con respecto a una serie de atributos de su salario actual, como en qué condiciones les permite desarrollar su vida, y si este cubre o no sus expectativas.

Gráfico 14. Resultados variable salario actual



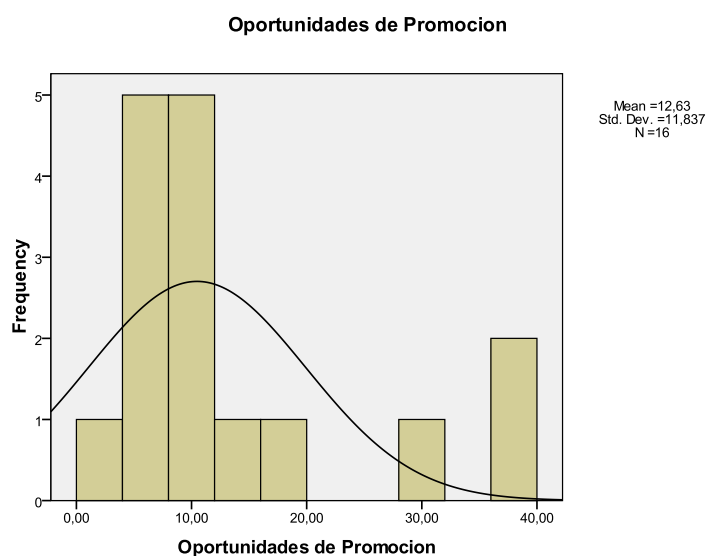
Fuente: Elaboración propia.

9.2.3. Variable Oportunidades de promoción

Al preguntárseles a los empleados sus percepciones respecto a las oportunidades de promoción que les ofrece la empresa, calificaron la variable con un promedio de 12,63/54, según la distribución del gráfico 15, valor que indica que estos presentan sentimientos de insatisfacción, con respecto a sus oportunidades de promoción. La tabla 10 resume las estadísticas principales sobre la SL y nos

muestra que las calificaciones para la variable en cuestión oscilan entre 2 y 38 puntos, indicándonos el percentil 25 (6,00 puntos) que por lo menos un 25% de los empleados presenta mucha insatisfacción respecto a esta variable, además el percentil 75 (15,00 puntos) nos indica que incluso el 25% que mejor califica esta variable, presenta sentimientos de insatisfacción, con respecto a una serie de atributos de sus oportunidades de promoción, las políticas de ascenso de la empresa, la frecuencia con que estas se presentan, y si estas cubren o no sus expectativas.

Gráfico 15. Resultados variable oportunidades de promoción



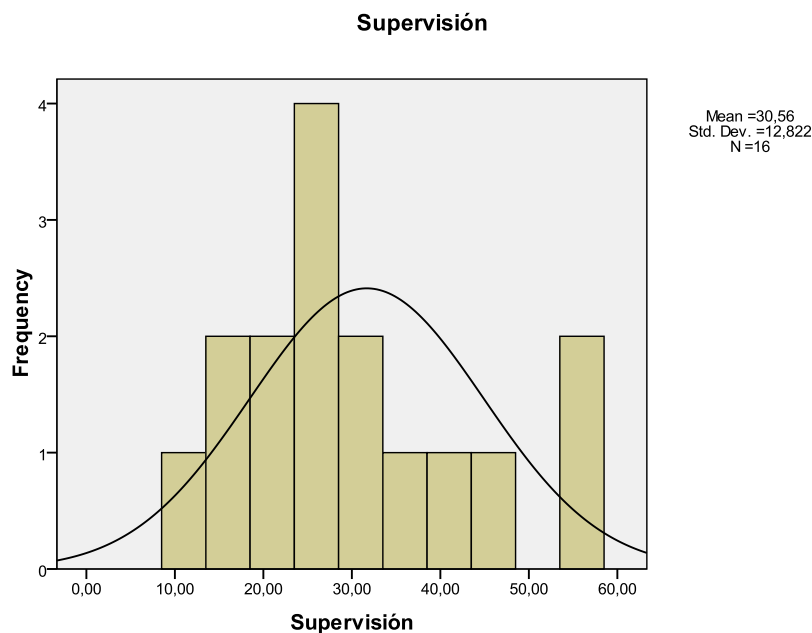
Fuente: Elaboración propia.

9.2.4. Variable Supervisión en el trabajo

Al preguntárseles a los empleados sus percepciones respecto a la supervisión que reciben, calificaron la variable con un promedio de 30,56/54, según la distribución

del gráfico 16, valor que indica que estos presentan sentimientos neutrales, con respecto a la supervisión en el trabajo. La tabla 10 resume las estadísticas principales sobre la SL y nos muestra que las calificaciones para la variable en cuestión oscilan entre 11 y 54 puntos, indicándonos el percentil 25 (23,00 puntos) que incluso el 25% de los empleados que peor califica esta variable, presenta sentimientos neutrales o ambivalentes al respecto, por otro lado el percentil 75 (39,00 puntos) indica que por lo menos un 25% de los empleados presenta sentimientos de satisfacción, con respecto a una serie de atributos de la supervisión en su trabajo, como si se les reconoce su trabajo, el interés que muestran los supervisores en ellos, si sus opiniones son tomadas o no en cuenta, y si en general estos cubren o no sus expectativas.

Gráfico 16. Resultados variable supervisión

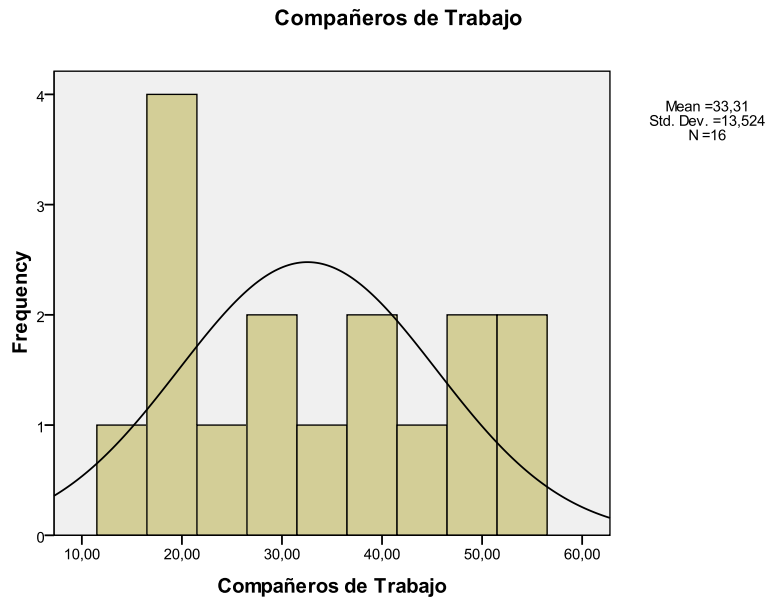


Fuente: Elaboración propia.

9.2.5. Variable Compañeros de trabajo

Al preguntárseles a los empleados sus percepciones respecto a sus compañeros de trabajo, calificaron la variable con un promedio de 33,31/54, según la distribución del gráfico 17, valor que indica que estos presentan sentimientos de satisfacción, con respecto a sus compañeros de trabajo. La tabla 10 resume las estadísticas principales sobre la SL y nos muestra que las calificaciones para la variable en cuestión oscilan entre 14 y 54 puntos, indicándonos el percentil 25 (20,00 puntos) que por lo menos el 25% de los empleados, presenta insatisfacción respecto a esta variable, por otro lado el percentil 75 (46,50 puntos) indica que por lo menos un 25% de los empleados presenta sentimientos de mucha satisfacción, con respecto a una serie de atributos que perciben de sus compañeros de trabajo, y de su relación con ellos, como el que tan productivos son individualmente y al trabajar en equipo, y si en general estos cubren o no sus expectativas.

Gráfico 17. Resultados variable compañeros de trabajo



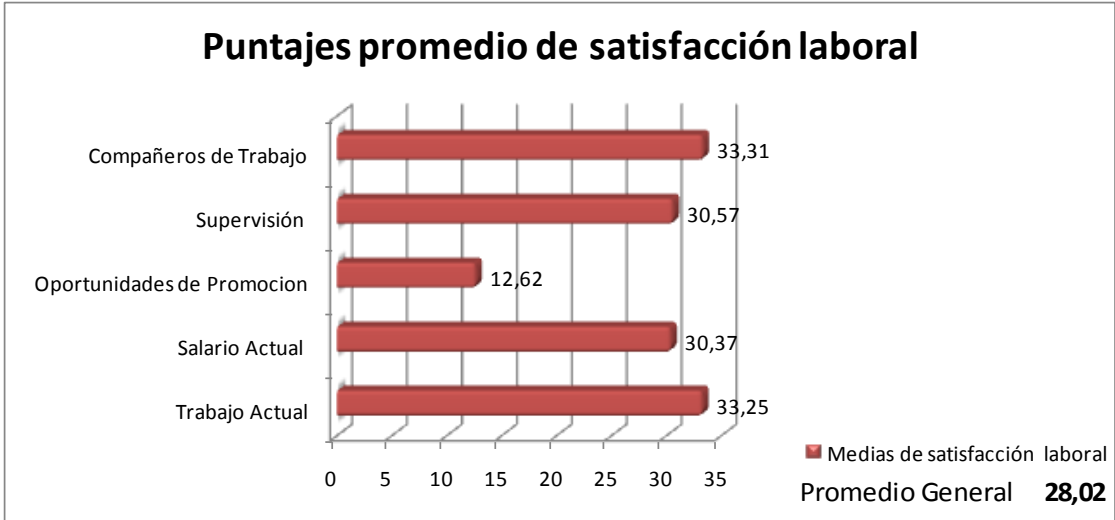
Fuente: Elaboración propia.

9.2.6. Diagnostico general de la Satisfacción Laboral

Como se observa en el gráfico 18, la valoración global de la Satisfacción laboral en la empresa fue de 28,02/54, encontrándose en la categoría de neutral, La confiabilidad del instrumento J.D.I que se obtuvo en el estudio, medida por el coeficiente Alpha de cronbach (Cuadro junto al grafico 18), fue de $\alpha=0.79$, lo cual denota una alta consistencia interna de los resultados, de estos la mayor influencia positiva la encontramos en las calificaciones obtenidas para las variables “Compañeros de trabajo” y “Trabajo actual”, alcanzando ambas la categoría de satisfacción, mientras que la variable “Oportunidades de promoción” obtuvo la

peor calificación de entre todas, siendo este para los empleados un aspecto que les genera sentimientos que caen en la categoría de insatisfacción.

Gráfico 18. Valoración general SL Potelco Ltda.



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,798	,800	5

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Valoración general SL Potelco Ltda.

Statistics						
		Trabajo Actual	Oportunidades de Promoción	Salario Actual	Supervisión	Compañeros de Trabajo
N	Valid	16	16	16	16	16
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		33,2500	12,6250	30,3750	30,5625	33,3125
Std. Deviation		12,65175	11,83709	11,10480	12,82169	13,52390
Range		48,00	36,00	40,00	43,00	40,00
Minimum		4,00	2,00	10,00	11,00	14,00
Maximum		52,00	38,00	50,00	54,00	54,00
Percentiles	25	25,7500	6,0000	21,0000	23,0000	20,0000
	75	40,7500	15,0000	37,5000	39,0000	46,5000

Fuente: Elaboración propia.

9.3. Análisis de correlaciones entre Clima organizacional, Satisfacción Laboral, versus el Desempeño laboral en Potelco Ltda.

A continuación se presentan los resultados de medir la relación existente entre las variables CO, SL y Desempeño laboral. A las dimensiones evaluadas por cada instrumento se le realizaron test de normalidad, que se encuentran en el anexo E, y con base en estos se decidió elegir el coeficiente de correlación de Spearman, como la medida para cuantificar la correlación entre las variables, debido a que no todas las dimensiones evaluadas siguen una distribución normal, y este estadístico no depende del supuesto de normalidad en los datos para mantener una confiabilidad aceptable⁴⁶. Sin embargo en los resultados se presenta en paralelo el coeficiente de correlación de Pearson, de amplia utilización, el cual si

⁴⁶ PARK, Hun Myoung. Univariate Analysis and Normality Test Using SAS, Stata, and SPSS. Working Paper. The University Information Technology Services (UITs) Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University [online], 2008, [Consultado en 12-07-11], 40 p. Disponible en internet: <<http://www.indiana.edu/~statmath/stat/all/normality/index.html>>.

depende del supuesto de normalidad, ya que este solamente presenta alteraciones relevantes, cuando dicho supuesto se viola considerablemente⁴⁷. Para realizar la valoración cualitativa de los índices de correlación y los niveles de significancia asociados, se utilizan las categorías definidas en la formulación de las hipótesis, tablas 4 y 5.

9.3.1. Correlaciones entre Clima organizacional y Desempeño laboral

Se obtuvieron los coeficientes de correlación de Pearson y Spearman, para medir la relación entre las dimensiones del CO y el Desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda. Los resultados nos muestran que estas dos variables tienen una correlación apreciable y significativa a nivel general, y en casi todas sus dimensiones, según las cifras resumidas en la tabla 11.

- Objetivos - Desempeño laboral

El coeficiente de correlación de Spearman fue obtenido para mostrar la relación entre la dimensión Objetivos, del constructo Clima organizacional, y el Desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda., el resultado que se ilustra en la tabla 11, indica que existe una alta correlación positiva entre estas variables, la cual es altamente significativa, $p=0,695$, $n=16$, $\text{sig}=0,003$.

⁴⁷ LIX, L. M., KESELMAN, J. C., & KESELMAN, H. J. Consequences of assumption violations revisited: A quantitative review of alternatives to the one-way analysis of variance "F" test. *Review of Educational Research* [online], 1996, Vol. 66, No. 4, [Consultado en 12-07-11], p. 579–619. Disponible en internet: <<http://search.proquest.com/docview/214112814/fulltextPDF/131400929DB46B1C7E0/1?accountid=43787>>. ISSN: 0034-6543

- Cooperación - Desempeño laboral

El coeficiente de correlación de Spearman fue obtenido para mostrar la relación entre la dimensión Cooperación, del constructo Clima organizacional, y el Desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda., el resultado que se ilustra en la tabla 11, indica que existe una alta correlación positiva y significativa entre estas variables, $p=0,567$, $n=16$, $sig=0,022$.

- Relaciones Interpersonales - Desempeño laboral

El coeficiente de correlación de Spearman fue obtenido para mostrar la relación entre la dimensión Relaciones Interpersonales, del constructo Clima organizacional, y el Desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda., el resultado que se ilustra en la tabla 11, indica que existe una alta correlación positiva y significativa entre estas variables, $p=0,413$, $n=16$, $sig=0,047$.

- Liderazgo - Desempeño laboral

El coeficiente de correlación de Spearman fue obtenido para mostrar la relación entre la dimensión Liderazgo, del constructo Clima organizacional, y el Desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda., el resultado que se ilustra en la tabla 11, indica que existe una alta correlación positiva y significativa entre estas variables, $p=0,562$, $n=16$, $sig=0,024$.

- Control - Desempeño laboral

El coeficiente de correlación de Spearman fue obtenido para mostrar la relación entre la dimensión Control, del constructo Clima organizacional, y el Desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda., el resultado que se ilustra en la tabla 11, indica que la correlación positiva entre estas variables, aunque alta, no es significativa, $\rho=0,424$, $n=16$, $\text{sig}=0,101$.

- Toma de decisiones - Desempeño laboral

El coeficiente de correlación de Spearman fue obtenido para mostrar la relación entre la dimensión Toma de decisiones, del constructo Clima organizacional, y el Desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda., el resultado que se ilustra en la tabla 11, indica que existe una alta correlación positiva entre estas variables, aunque solo levemente significativa, $\rho=0,484$, $n=16$, $\text{sig}=0,057$.

- Motivación - Desempeño laboral

El coeficiente de correlación de Spearman fue obtenido para mostrar la relación entre la dimensión Motivación, del constructo Clima organizacional, y el Desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda., el resultado que se ilustra en la tabla 11, indica que existe una alta correlación positiva y significativa entre estas variables, $\rho=0,528$, $n=16$, $\text{sig}=0,035$

- Clima Organizacional - Desempeño laboral

El coeficiente de correlación de Spearman fue obtenido para mostrar la relación entre el constructo Clima organizacional, y el Desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda., el resultado que se ilustra en la tabla 11, indica que existe una alta correlación positiva y significativa entre estas variables, $p=0,587$, $n=16$, $\text{sig}=0,017$. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula planteada sobre la relación entre estas variables que sostiene:

H0 (H1): En la empresa Potelco Ltda, el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de sus empleados no se correlacionan positivamente.

Tabla 11. Correlaciones CO Vs. Desempeño laboral

Correlations - Desempeño / Clima Organizacional			
		Desempeño Laboral	
		Pearson	Spearman's rho
Objetivos	Correlation Coefficient	,660**	,695**
	Sig. (2-tailed)	,005	,003
	N	16	16
Cooperacion	Correlation Coefficient	,607*	,567*
	Sig. (2-tailed)	,013	,022
	N	16	16
Relaciones_Interpersonales	Correlation Coefficient	,518*	,413*
	Sig. (2-tailed)	,038	,047
	N	16	16
Liderazgo	Correlation Coefficient	,637**	,562*
	Sig. (2-tailed)	,008	,024
	N	16	16
Control	Correlation Coefficient	,513*	,424
	Sig. (2-tailed)	,042	,101
	N	16	16
Toma_De_Decisiones	Correlation Coefficient	,532*	,484
	Sig. (2-tailed)	,034	,057
	N	16	16
Motivacion	Correlation Coefficient	,513*	,528*
	Sig. (2-tailed)	,042	,035
	N	16	16
Clima_Global	Correlation Coefficient	,698**	,587*
	Sig. (2-tailed)	,003	,017
	N	16	16

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2. Correlaciones entre Satisfacción laboral y Desempeño laboral

Se obtuvieron los coeficientes de correlación de Pearson y Spearman, para medir la relación entre las dimensiones de la Satisfacción laboral y el Desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda. Los resultados nos muestran que estas dos variables tienen una alta correlación positiva y significativa a nivel general, y en todas sus dimensiones, según las cifras resumidas en la tabla 12.

- Trabajo actual - Desempeño laboral

El coeficiente de correlación de Spearman fue obtenido para mostrar la relación entre la dimensión Trabajo actual, del constructo SL, y el Desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda., el resultado que se ilustra en la tabla 12, indica que existe una alta correlación positiva y significativa entre estas variables, $p=0,541$, $n=16$, $\text{sig}=0,030$.

- Salario actual - Desempeño laboral

El coeficiente de correlación de Spearman fue obtenido para mostrar la relación entre la dimensión Salario actual, del constructo SL, y el Desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda., el resultado que se ilustra en la tabla 12, indica que existe una moderada correlación positiva y significativa entre estas variables, $p=0,362$, $n=16$, $\text{sig}=0,042$.

- Promoción - Desempeño laboral

El coeficiente de correlación de Spearman fue obtenido para mostrar la relación entre la dimensión Promoción, del constructo SL, y el Desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda., el resultado que se ilustra en la tabla 12, indica que existe una alta correlación positiva y significativa entre estas variables, $p=0,474$, $n=16$, $\text{sig}=0,029$.

- Supervisión - Desempeño laboral

El coeficiente de correlación de Spearman fue obtenido para mostrar la relación entre la dimensión Supervisión, del constructo SL, y el Desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda., el resultado que se ilustra en la tabla 12, indica que existe una moderada correlación positiva y significativa entre estas variables, $p=0,394$, $n=16$, $\text{sig}=0,031$.

- Compañeros - Desempeño laboral

El coeficiente de correlación de Spearman fue obtenido para mostrar la relación entre la dimensión Compañeros, del constructo SL, y el Desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda., el resultado que se ilustra en la tabla 12, indica que existe una alta correlación positiva y significativa entre estas variables, $p=0,608$, $n=16$, $\text{sig}=0,012$.

- Satisfacción laboral - Desempeño laboral

El coeficiente de correlación de Spearman fue obtenido para cuantificar la relación entre el constructo SL, y el Desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda., el resultado que se ilustra en la tabla 12, indica que existe una alta correlación positiva y significativa entre estas variables, $\rho=0,414$, $n=16$, $\text{sig}=0,019$. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula planteada sobre la relación entre estas variables que sostiene:

H0 (H2): En la empresa Potelco Ltda, la Satisfacción laboral y el Desempeño Laboral de sus empleados no se correlacionan positivamente.

Tabla 12. Correlaciones SL Vs. Desempeño laboral

Correlations - Desempeño / Satisfacción Lab.			
		Desempeño Laboral	
		Pearson	Spearman's rho
Trabajo	Correlation Coefficient	,641**	,541*
	Sig. (2-tailed)	,008	,030
	N	16	16
Salario	Correlation Coefficient	,401	,362*
	Sig. (2-tailed)	,072	,042
	N	16	16
Promoción	Correlation Coefficient	,504*	,474*
	Sig. (2-tailed)	,030	,029
	N	16	16
Supervisión	Correlation Coefficient	,500*	,394*
	Sig. (2-tailed)	,049	,031
	N	16	16
Compañeros	Correlation Coefficient	,561*	,608*
	Sig. (2-tailed)	,024	,012
	N	16	16
Satisfacción_General	Correlation Coefficient	,597*	,414*
	Sig. (2-tailed)	,015	,019
	N	16	16

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral como variables predictoras del Desempeño laboral

Los resultados de la evaluación sobre la correlación existente entre el desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda., el CO percibido por ellos y su SL, resumido en las tablas 11 y 12, permiten concluir que estas variables tanto a nivel general, como en el nivel específico de sus dimensiones se correlacionan positiva y significativamente.

Para evaluar el poder predictivo supuesto del CO y la SL, sobre el desempeño de los empleados, se realizaron tres modelos de regresión lineal, dos de ellos simples, uno con el CO y otro con la SL, como variables predictoras del desempeño laboral, y uno de regresión múltiple, tomando estas dos variables como predictoras simultáneamente, y al desempeño laboral como la variable dependiente. Es importante señalar, que en el análisis se utiliza el índice de correlación de Pearson, como medida para cuantificar la fuerza de la relación entre las variables, a pesar de que en no todas sus dimensiones se satisface el supuesto de normalidad en los datos, ya que se ha demostrado que este es un estadístico robusto ante ligeras desviaciones de este supuesto⁴⁸, tal y cual es el caso del presente estudio (ver tablas de normalidad en anexo E y tablas de correlación 11-12), y además para realizar pruebas sobre los modelos lineales planteados, mediante el uso del análisis de varianza (ANOVA), para validar las

⁴⁸ Ibid., 41 p.

hipótesis sobre la relación de las variables en cuestión, y si los modelos son estadísticamente significativos.

Los resultados de la evaluación de los tres modelos de regresión, se presentan a continuación, la tabla 13, resume estadísticas sobre la correlación entre las variables, la tabla 14 presenta los coeficientes de las ecuaciones de cada modelo de regresión, y la tabla 15 el análisis de varianza (ANOVA). La interpretación y análisis de estos resultados es como sigue:

- Modelo 1: Satisfacción general como predictora del Desempeño Laboral

Estas dos variables presentan una correlación positiva y significativa ($R=0,597$, $p<0,05$), y la SL general por si sola explica el 35,6% ($R^2=0,356$) de la variabilidad en el Desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda. El coeficiente estandarizado para la ecuación de regresión, muestra que la SL es un buen predictor del desempeño laboral ($\beta= 0.597$; $t[16]= 2.784$; $p<0.05$). Y el modelo es estadísticamente significativo ($F[1;14]_{obs}= 7.75 > F[1;14]_{crt}= 4.60$; $p<0.05$).

- Modelo 2: Satisfacción general y Clima organizacional como predictores del Desempeño Laboral

En este modelo las variables CO y SL evaluadas simultáneamente muestran una correlación positiva y significativa con el desempeño laboral ($R=0,757$, $p<0,05$), y estas en conjunto explican el 57,3% ($R^2=0,573$) de la variabilidad en el Desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda. Los coeficientes estandarizados para la ecuación de regresión, de este modelo lineal múltiple,

muestran que el CO ($\beta = 0.534$; $t[16] = 2.5644$; $p < 0.05$) tiene un mayor poder predictivo sobre la variabilidad del desempeño, que la SL ($\beta = 0.335$; $t[16] = 1.609$; $p < 0.05$). El modelo resultante es estadísticamente significativo ($F[2;13]_{obs} = 8.706 > F[2;13]_{crit} = 3.81$; $p < 0.05$), lo cual nos lleva a rechazar la hipótesis nula planteada inicialmente:

H0 (H3): En la empresa Potelco Ltda, la Satisfacción laboral y el Clima organizacional no son buenos predictores del Desempeño Laboral de sus empleados.

- Modelo 3: Clima organizacional como predictor del Desempeño Laboral

Estas dos variables presentan una correlación positiva y significativa ($R = 0,698$, $p < 0,05$), y el CO por si solo explica el 48,7% ($R^2 = 0,487$) de la variabilidad en el Desempeño laboral de los empleados de Potelco Ltda. El coeficiente estandarizado para la ecuación de regresión, muestra que el CO es un buen predictor del desempeño laboral ($\beta = 0.698$; $t[16] = 3.648$; $p < 0.05$). Y el modelo es estadísticamente significativo ($F[1;14]_{obs} = 13.309 > F[1;14]_{crit} = 4.60$; $p < 0.05$).

Tabla 13. Resumen de estadísticas modelos de regresión CO & SL Vs. Desempeño Laboral

Model Summary ^d									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,597 ^a	,356	,310	,03294	,356	7,750	1	14	,015
2	,757 ^b	,573	,507	,02786	,216	6,576	1	13	,024
3	,698 ^c	,487	,451	,02940	-,085	2,590	1	13	,032

a. Predictors: (Constant), Satisfacción_General

b. Predictors: (Constant), Satisfacción_General, Clima_Global

c. Predictors: (Constant), Clima_Global

d. Dependent Variable: Desempeño_Global

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Coeficientes modelos de regresión CO & SL Vs. Desempeño Laboral

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,698	,029		24,152	,000
	Satisfacción_General	,003	,001	,597	2,784	,015
2	(Constant)	,457	,097		4,714	,000
	Satisfacción_General	,002	,001	,335	1,609	,032
	Clima_Global	,057	,022	,534	2,564	,024
3	(Constant)	,416	,099		4,214	,001
	Clima_Global	,075	,020	,698	3,648	,003

a. Dependent Variable: Desempeño_Global

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Análisis de varianza modelos de regresión CO & SL Vs. Desempeño L.

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,008	1	,008	7,750	,015 ^a
	Residual	,015	14	,001		
	Total	,024	15			
2	Regression	,014	2	,007	8,706	,004 ^b
	Residual	,010	13	,001		
	Total	,024	15			
3	Regression	,012	1	,012	13,309	,003 ^c
	Residual	,012	14	,001		
	Total	,024	15			

a. Predictors: (Constant), Satisfacción_General

b. Predictors: (Constant), Satisfacción_General, Clima_Global

c. Predictors: (Constant), Clima_Global

d. Dependent Variable: Desempeño_Global

Fuente: Elaboración propia.

9.3.4. Propuestas de intervención sobre el Clima organizacional y la Satisfacción laboral

Al analizar la relación entre las variables sujetas a estudio, resultados resumidos en las tablas 11 a 15, vemos que todas las dimensiones del CO y la SL, sostienen una correlación positiva con el desempeño laboral, y que ambos constructos de manera global son buenos predictores del desempeño.

- Clima organizacional

Respecto al CO, las dimensiones de más baja calificación, “relaciones interpersonales” y “toma de decisiones”, muestran una alta correlación positiva y significativa con el desempeño laboral, por lo que es muy factible que el trabajar

sobre estas, mejorando la percepción de los empleados, traiga efectos positivos sobre el desempeño laboral. Solo la dimensión Control nos arroja resultados no significativos en la correlación positiva que sostiene con el desempeño, por lo que no son claros los efectos sobre el desempeño de intervenir esta dimensión. Por otro lado, si bien las dimensiones Objetivos y Cooperación sostienen los más altos índices de correlación con el desempeño laboral, los empleados le dieron una alta calificación en el instrumento IMCOC, dejando poco espacio para intervenirlos.

Si bien los empleados afirman que ayudan a sus compañeros, que frecuentemente reciben y ven cooperación entre todos, al mismo tiempo la empresa no ofrece mecanismos que ayuden al fortalecimiento de vínculos fraternos, ni entre ellos mismos existe una determinación en esta dirección, afectándose la creación de relaciones de amistad, de confianza, más allá de la cooperación dada entre ellos en la empresa, con respecto a los objetivos que a cada uno se le asigne. Es decir, si bien hay cooperación, la confianza entre ellos debido a que se conocen poco en lo personal, es limitada y fortalecerla puede traer beneficios a toda la organización, en términos de una mejora en la comunicación entre ellos, convirtiéndola en sinérgica y creativa.

Es importante para la empresa, facilitar y ser parte activa en la creación actividades de esparcimiento en tiempos libres, para obtener los beneficios de tener entre sus empleados relaciones de mayor confianza, creativas, sinérgicas, que potencialicen las capacidades de todo el personal y exista una mayor cohesión en el grupo. Esto es un elemento crítico, si tomamos en cuenta que la

antigüedad promedio de los empleados es de tan solo 2,8 años (Excluyendo al gerente/propietario), pues es un marco de tiempo bastante limitado el disponible para lo propuesto, pero a futuro, si la directiva decide acoger esta recomendación, se pueden obtener beneficios por el lado de un mayor promedio de antigüedad, puesto que los empleados tendrán en cuenta las relaciones que se habrán formado en la empresa, la amistad y confianza con sus compañeros, a la hora de considerar retirarse. Esto es un círculo virtuoso, se obtienen mejoras en las relaciones y la comunicación entre los empleados, y la empresa se convierte en un lugar con mejores atributos para retener capital humano experimentado.

Un área de oportunidad encontrada, se presenta en la dimensión Toma de decisiones. El negocio de la prestación de servicios de ingeniería es bastante dinámico, constantemente se introducen cambios en la industria, se actualizan los métodos y procedimientos para la ejecución de los proyectos, y si se quiere que los empleados vayan al ritmo de esta dinámica, se debe buscar empoderamiento de ellos, entendido este como un “proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”⁴⁹.

En Potelco Ltda. los proyectos se ejecutan bajo planes y procedimientos preestablecidos por el gerente técnico, o el mismo gerente de la empresa, y si bien esto asegura consistencia en los trabajos, se está perdiendo la oportunidad de

⁴⁹ DAVIS, K., NEWSTROM, J. Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill, 1999. p. 244.

captar la visión de técnicos y ayudantes de obra al excluirlas del diseño de estos procedimientos. El no involucrarlos produce dos efectos negativos, por un lado la innovación se hace más lenta, al no tomar en cuenta opiniones de personal que conoce de la tarea, a fuerza de realizarla a diario, al igual que limita la motivación de los mismos, puesto que no se ven incluidos en los procesos de cambio.

Se propone crear reuniones semanales en las que el personal reporte ante su superior inmediato, sugerencias y nuevas formas que hayan encontrado para hacer mejor su trabajo, que en el grupo se discutan los pros y contras de las mismas, que estas sean documentadas y además cuenten con un plan de incentivos.

- Satisfacción Laboral

Respecto a la SL, se destacan las dimensiones “Oportunidades de promoción” por su muy baja calificación (aunque alta correlación positiva y significativa con el desempeño laboral), y “Trabajo actual” por su muy alta correlación con el desempeño laboral, por lo que es muy factible que el trabajar sobre estas, logrando mejorar el concepto de los empleados, se consigan efectos positivos sobre el desempeño laboral. Todas las dimensiones evaluadas mostraron correlaciones positivas y significativas con el desempeño laboral.

Clara y abiertamente los empleados manifiestan una inconformidad e insatisfacción respecto a las oportunidades y opciones de promoción que la empresa les ofrece, una realidad que puede estar limitando su nivel de

compromiso, e incluso estar relacionada con el bajo promedio de antigüedad de los empleados, solo 2,8 años, excluyendo al gerente de la empresa. Esta alta rotación del personal de la empresa, tiene sus implicaciones negativas, eleva los costos en que la empresa incurre en selección, reclutamiento y capacitación de personal, además del bajo rendimiento que presenta un empleado que recién se inicia en su trabajo, mientras se adapta.

Frente a esta insatisfacción general presentada por las pocas oportunidades y opciones de promoción, y tomando en cuenta las limitaciones inherentes que en este aspecto tienen las Pymes, es posible plantear un esquema que les permita a los empleados aspirar a mejores condiciones laborales, salariales y prestacionales, entre otras, sin necesariamente cambiar su ocupación principal, como por ejemplo el propuesto en la tabla 16. Deben ser tomados en cuenta otros aspectos, como por ejemplo la habilidad demostrada, el rendimiento del empleado, en todo caso lo importante es crear opciones para su crecimiento en la empresa, ya que esto es un factor motivacional para ellos y es un buen predictor de su desempeño laboral.

Tabla 16. Requisito de antigüedad para ascensos

Area	Cargo	Antigüedad
INGENIERIA	Ingeniero 1	5 años o más
	Ingeniero 2	3 - 5 años
	Ingeniero 3	1 - 3 años
TECNICO	Tecnico 1	5 años o más
	Tecnico 2	3 - 5 años
	Tecnico 3	1 - 3 años
ADMINISTRADOR	Administrador 1	5 años o más
	Administrador 2	3 - 5 años
	Administrador 3	1 - 3 años
AUXILIARES	Auxiliar 1	5 años o más
	Auxiliar 2	3 - 5 años
	Auxiliar 3	1 - 3 años

Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico 11, por lo menos un 25% de los empleados muestran sentimientos neutrales o de ambivalencia respecto a la dimensión “Trabajo actual” de la SL, indicándonos que una proporción importante no ve claras posibilidades de usar su potencial creativo, ni variedad en sus tareas u opciones para incrementar sus conocimientos, responsabilidad o autonomía. Frente a este hecho resulta importante tener en cuenta, que estos aspectos medidos por la dimensión “Trabajo actual” forman parte de los que Herzberg⁵⁰ identificó como satisfactores en el largo plazo, aspectos que les generan motivación duradera puesto que apuntan a satisfacer sus necesidades de más alto nivel, las de estima y autorrealización según les llamó Maslow⁵¹. Esta condición encontrada, se presenta cuando un empleado ve que puede dar más de lo que actualmente hace, pero encuentra limitaciones a razón del cargo que tiene, o de las tareas que le se le asignan y no necesariamente tiene que ver con que este quiera una promoción o

⁵⁰ HERZBERG, Op. Cit., 14 p.

⁵¹ MASLOW, Op. Clt., p. 9.

un aumento de sueldo, está ligado es a sentirse en uso de todas sus capacidades y en convertirse en todo lo que siente “que puede llegar a ser”⁵². Una manera de cambiar la situación actual para estos empleados es enriquecer su trabajo, hacerlo más atractivo, desafiante, importante. Al respecto algunas medidas:

- Suprimir algunos controles mientras se conserva la obligación de rendir cuentas, redefinir políticas. Beneficio: Responsabilidad y logro personal
- Elaborar reportes periódicos directamente disponibles para el empleado, más que para el supervisor. Beneficio: Reconocimiento interno
- Introducir nuevas y más difíciles tareas no manejadas previamente. Beneficio: Crecimiento y aprendizaje

Estas medidas, como también el ayudarles o brindarles opciones para capacitarse y estudiar, sin duda mejorarán el panorama actual.

La encuesta de SL actualmente utilizada en la empresa, incluida en el anexo “B”, solo utiliza 7 ítems para captar una dimensión que es bastante compleja, que como vemos tiene su correspondencia con el desempeño laboral de los empleados, por ello se propone sustituirla por el JDI, un instrumento cuidadosamente diseñado y de amplia utilización para este fin, manteniendo la frecuencia semestral actual de aplicación.

⁵² Ibid., p. 162.

CONCLUSIONES

La presente investigación tenía como objetivo primordial diagnosticar el CO y la SL en la Pyme de servicios de ingeniería Potelco Ltda., utilizando los instrumentos IMCOC y JDI, determinar la correlación de estos con el desempeño laboral de sus empleados y desarrollar estrategias de intervención que tomaran en cuenta esta correlación esperada. El diagnóstico del CO y la SL, son herramientas conocidas y aplicadas en muchas empresas de diferentes tamaños, incluyendo a Potelco Ltda., pero es un hecho que los resultados y propuestas derivadas de estos diagnósticos no siempre se llevan a la práctica, básicamente porque el empresario no logra visualizar los beneficios de llevar a cabo dichas propuestas y esta es una cuestión que la presente investigación se dio a la tarea de realizar, cumpliendo a cabalidad al demostrar una correlación entre las variables medidas, CO-SL, y el desempeño de los empleados de esta empresa, dando una respuesta afirmativa a la pregunta de si implementar las propuestas que se hicieron, tendrá algún beneficio real y tangible para Potelco Ltda.

Se logró determinar que a nivel general los empleados perciben el Clima organizacional de Potelco Ltda., como positivo, con una calificación de 4,81 puntos sobre 7, mientras que la Satisfacción laboral es calificada como neutral, con solo 28,02 puntos sobre 54 posibles. Se realizaron pruebas de correlación entre las dimensiones del CO y la SL, versus el desempeño laboral de sus empleados, según las evaluaciones de desempeño que la empresa aplica, y se logró determinar que en Potelco Ltda. el CO y la SL se correlacionan positiva y

significativamente con el desempeño laboral, $R^2=0,487$ y $R^2=0,356$ respectivamente, pero el modelo evaluado que mostró una mayor correlación con el desempeño laboral es el que incluye a ambas variables como predictoras del mismo, $R^2=0,573$, indicándonos que el tomar medidas con impacto sobre estas dos simultáneamente traerá mejores beneficios a la empresa, que si se planteasen medidas enfocadas solo a una de estas.

Se plantearon medidas para fortalecer las dimensiones más críticas encontradas en la variable CO, “Relaciones interpersonales” y “Toma de decisiones”, dejando claramente establecido lo importante de lograr cooperación y confianza entre los empleados, al igual que en las dimensiones de la SL, “Oportunidades de promoción” y “Trabajo actual”, mostrando opciones que pueden ayudar a que la empresa retenga personal calificado y experimentado por más tiempo, y logre enriquecer el trabajo de los mismos, como una medida que les permita lograr con su trabajo, satisfacer sus más altas necesidades, llamando la atención de la gerencia al demostrar, que no es viable ni factible para la empresa, el crecer por encima de sus empleados.

BIBLIOGRAFIA

- ARANDA, Rodolfo y CONTRERAS, Juan. Diagnóstico y análisis del clima organizacional en Inversiones Aranda Pinilla e Hijos Ltda. Trabajo de grado, Administrador de negocios internacionales. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario, Facultad de administración. 2009, 92 p.
- ARGYRIS, Chris. Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank. *Administrative Science Quarterly*, 1958, Vol. 2, No. 4, p. 501-520.
- BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones, Ed. Trillas. México. 1997. 121 p.
- BUTTERFIELD, D., FARRIS, G. The Likert organizational profile: methodological analysis and test of System 4 theory in Brazil. Working paper, MIT, Sloan School of Management, 1972, 608-72. 48 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª ed. Bogotá: McGraw Hill, 2000. 699 p.
- -----, Introducción a la teoría general de la administración, 5ª ed. Bogotá: McGraw Hill, 2000, 562 p.
- COVEY, Stephen. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa, 1ª ed. 2ª Reimp. Buenos Aires: Paidós, 2003. 205 p.
- DAVIS, K., NEWSTROM, J. Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill, 1999. 647 p.
- DEMING, Edwards. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1989. 391 p.
- DESSLER, Gary. Organización y Administración. México: Prentice Hall Interamericana, 1993. 700 p.
- DIPP, Adla, TENA, Jorge, VILLANUEVA, Roberto. Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado. *Diálogos educativos*. Vol. 19, 2010. p. 118-119.
- DRUCKER, Peter. Management: Task, Responsibilities & Practices. New York: Truman Talley Books, 1986. 553 p.
- GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., DONNELLY, J.H., KONOPASKE, R. Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. 12ª ed. México: McGraw Hill, 2006. 602 p.
- GONZALES, Ángel. Clima organizacional: Antesala del aseguramiento de la calidad. *En: Revista Ingeniería & Desarrollo*, Vol. 8, Ediciones Uninorte, 2000. p. 25-32.
- HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees?. *Harvard business review*, 1987, Reprint 87507. 14 p.
- -----, The Motivation to Work. New York: Transaction Publishers, 1993. 157 p.

- LEWIN, Kurt. Field Theory in Social Science, Selected Theoretical Papers. New York: Harper & Row, 1964. 346 p.
- LEWIN, K., LIPPITT, R., WHITE, R.K.. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology. 1939, Vol. 10:2. p. 271–301.
- LIX, L. M., KESELMAN, J. C., & KESELMAN, H. J. Consequences of assumption violations revisited: A quantitative review of alternatives to the one-way analysis of variance “F” test. Review of Educational Research, Vol. 66, No. 4, 1996. p. 579–619.
- LOCKE, E.A. The nature and causes of job satisfaction, En: Dunnette. Handbook of industrial and organizational psychology. Vol. 3. Chicago: Rand McNally College, 1990. p. 1319-1328.
- MASLOW, Abraham. Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1991. 436 p.
- MÉNDEZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá: Centro editorial Rosarista, 2006. 142 p.
- ----- . Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. En: Revista Universidad & Empresa, Vol. 9, Universidad del Rosario, 2005. p. 100-121.
- MONTGOMERY, Douglas, RUNGER, George. Applied statistics and probability for engineers, 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, 2003. 679 p.
- PARK, Hun Myoung. Univariate Analysis and Normality Test Using SAS, Stata, and SPSS. Working Paper. The University Information Technology Services (UITs) Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University, 2008. 40 p.
- RADA, Carlos. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. En: Acta colombiana de psicología, Vol. 11, Universidad Católica de Colombia, 2004. p. 97-113.
- RENTSCH, Joan. Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. Journal of Applied Psychology. 1990, Vol. 75 (6). p. 668-681.
- SALGADO, J., REMESEIRO, C., IGLESIAS, M. Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. Revista Psicothema. 1996, Vol. 8, No. 2. p. 329-335.
- SCHNEIDER, B., DACHLER, P. A Note on the Stability of the Job Descriptive Index. Journal of Applied Psychology. 1978, Vol. 63, No. 5. p. 650-653.
- SHEWHART, Walter. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. Dover publications, 1986. 155 p.
- SILVA, Manuel. El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención. Barcelona: EUB, 1996. 318 p.
- SMITH, P., KENDALL, L. & HULIN, C. The Job Descriptive Index, 2009 Rev. Bowling Green (EE.UU): Bowling Green State University, 2009. 2 p.
- TORO, F. El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. Medellín: Cincel, 2001. 159 p.

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO JDI (JOB DESCRIPTIVE INDEX) PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO. (Con claves de respuesta)

EL TRABAJO ACTUAL

Piense en el trabajo que desempeña actualmente. ¿Cómo es en la mayor parte del tiempo? En el espacio provisto al lado de cada concepto (palabra o frase), escriba:

S Si la palabra describiera su trabajo

N Si la palabra no describiera su trabajo

? Si Ud. No pudiera decidirse

S Fascinante

N Rutinario

S Satisfactorio

N Aburrido

S Bueno

S Creativo

S Respetado

N Caluroso

S Agradable

S Útil

N Cansador

S Saludable

S Retador

N De pie

N Frustrante

N Simple

N Interminable

S Da un sentido de realización

EL SALARIO ACTUAL

Piense en el sueldo que recibe actualmente. ¿Qué tan bien cada una de las siguientes palabras describen su salario actual? En el espacio provisto al lado de cada concepto (palabra o frase), escriba:

S Si la palabra describiera su salario

N Si la palabra no lo describiera

? Si Ud. No pudiera decidirse

S El sueldo es suficiente como para cubrir los gastos normales

S El sueldo permite darme lujos

N A duras penas se vive del sueldo

N Malo

N Inseguro

N Menos de lo que merezco

S Muy bien pagado

N Mal pagado

S El sistema de repartición de utilidades es satisfactorio

LAS OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN

Piense en las oportunidades de promoción con que usted cuenta ahora. ¿Qué tan bien cada una de las siguientes palabras describen estas oportunidades de promoción? En el espacio provisto al lado de cada concepto (palabra o frase), escriba:

S Si la palabra describiera las oportunidades de promoción que usted cuenta en su trabajo

N Si la palabra no describiera estas oportunidades de promoción

? Si Ud. No pudiera decidirse

- ☐_S_ Buenas oportunidades para ascender
- ☐_N_ Oportunidades algo limitadas
- ☐_S_ Las promociones están basadas en las habilidades de uno
- ☐_N_ Trabajo sin futuro
- ☐_S_ Buenas probabilidades como para ascender
- ☐_N_ El sistema de promoción es injusto
- ☐_N_ Ascensos poco frecuentes
- ☐_S_ Las promociones son regulares
- ☐_S_ Bastantes buenas probabilidades como para ascender

SUPERVISIÓN EN EL TRABAJO ACTUAL

Piense en el tipo de supervisión que Usted tiene en el trabajo ¿Qué tan bien cada una de las siguientes palabras describen la supervisión que Usted recibe? En el espacio provisto al lado de cada concepto (palabra o frase), escriba:

S Si la palabra describiera la supervisión que usted recibe en su trabajo

N Si la palabra no lo describiera

? Si Ud. No pudiera decidirse

- ☐_S_ Me pide mi opinión
- ☐_N_ Difícil de complacer
- ☐_N_ Descortés
- ☐_S_ Alaba el trabajo bien hecho
- ☐_S_ Tiene tacto
- ☐_S_ Influyente
- ☐_S_ Al día
- ☐_N_ No supervisa lo suficiente
- ☐_N_ Irritable
- ☐_S_ Me dice como ando
- ☐_N_ Molesto
- ☐_N_ Terco
- ☐_S_ Sabe lo que hace
- ☐_N_ Malo
- ☐_S_ Inteligente
- ☐_S_ Me deja hacer las cosas por mi cuenta
- ☐_S_ Está cerca cuando se le necesita
- ☐_N_ Flojo

COMPAÑEROS DE TRABAJO

Piense en la mayoría de las personas con quienes Usted trabaja ahora o con las personas con las que Usted trata en conexión con su trabajo. ¿Qué tan bien cada una de las siguientes palabras describen a estas personas? En el espacio provisto al lado de cada concepto (palabra o frase), escriba:

S Si la palabra describiera la gente con quienes usted trabaja

N Si la palabra no lo describiera

? Si Ud. No pudiera decidirse

- ☐ **S** Estimulantes
- ☐ **N** Aburridos
- ☐ **N** Lentos
- ☐ **S** Ambiciosos
- ☐ **N** Estúpidos
- ☐ **S** Responsables
- ☐ **S** Rápidos
- ☐ **S** Inteligentes
- ☐ **N** Hacen enemigos fácilmente
- ☐ **N** Hablan demasiado
- ☐ **S** Vivos
- ☐ **N** Flojos
- ☐ **N** Desagradables
- ☐ **N** Sin privacidad
- ☐ **S** Activos
- ☐ **N** Intereses limitados
- ☐ **S** Leales
- ☐ **N** Difíciles de conocer

ANEXO B

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL POTELCO LTDA

ITEM	CRITERIO DE EVALUACION											
		5		4		3		2		1		OBSERVACION
1	Como evalua las condiciones fisicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es:	Muy Confortable		Confortable		Soportable		Incomodo		Muy Incomodo		
2	Cómo valoraría usted la cantidad de información que recibe para llevar a cabo su trabajo?	Excesiba		Abundante		Adecuada		Limitada		Insuficiente		
3	¿Considera usted que comprende los objetivos de el cargo que desempeña	si								no		
4	En general, ¿está usted de acuerdo con cómo su jefe gestiona las actividades de la empresa?	Mucho		Bastante		Regular		Poco		Nada		
5	¿Cómo describiría el clima de trabajo con sus compañeros?	Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo		Muy Malo		
6	¿Cómo valora usted a POTELCO LTDA como un lugar para trabajar?	Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo		Muy Malo		
7	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en POTELCO LTDA?	Muy Alto		Alto		Regular		Bajo		Muy Bajo		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Nombre del Encuestado _____ Fecha: _____ </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Cargo _____ </div>												
ESPACIO RESERVADO PARA COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS												
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> Nivel de Satisfaccion del Trabajador % </div> <div> FIRMA _____ Responsable del Recuros Humano </div> </div>												

ANEXO C

FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AYUDANTES

1. INFORMACIÓN GENERAL						
NOMBRE EVALUADO:				CARGO: Ayudante		
NOMBRE EVALUADOR:				CARGO:		
PERIODO EVALUADO:						
2. EVALUACION DE HABILIDADES						
3. FACTORES DE DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS						
ÁREAS	DESCRIPCIÓN Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCIÓN				
		5	4	3	2	1
Competencias Organizacionales	CALIDAD: Satisface los requerimientos del cliente interno o externo (según el caso) en términos de exactitud, presentación y atención.					
	RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes asignados, cumpliendo con los principios, normas y compromisos del área.					
	COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y refuerza el conjunto de valores y objetivos organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a LA EMPRESA					
	RELACIONES INTERPERSONAL: Apoya las actividades administrativas y atiende al público en general de forma oportuna y cordial con el fin proyectar una excelente imagen empresarial y crear un ambiente agradable frente a los clientes y una					
Competencias Actitudinales	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL: Es proactivo ante las necesidades de las personas. Muestra actitud para captar e intercambiar ideas. Es amable y prudente al escuchar y al hablar con superiores y subalternos.					
	SOLUCIÓN DE CONFLICTOS: Posee la capacidad para generar soluciones entre las personas que conlleven a la obtención de objetivos y metas de la organización y asume sus responsabilidades ante la presencia de una situación conflictiva sin excusarse en otra persona.					
	TRABAJO EN EQUIPO: Posee la capacidad de trabajar en equipo, y realizar cualquier actividad en conjunto.					
	LIDERAZGO: Es una persona capaz de asumir responsabilidades por si sola desarrollarlas al mismo tiempo que asume el compromiso con el manejo y dirección de las personas a su cargo e interdependencia.					
Competencias Técnicas	HABILIDADES: Alto grado de compromiso, responsabilidad, liderazgo, organización, sentido de pertinencia, capacidad de trabajo en equipo, distribución de tiempo y tareas, actitud positiva, capacidad de adaptación, atención al clientes, comunicación interpersonal, solución de conflictos					
	ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES RUTINARIAS:					
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza labores de limpieza y mantenimiento en las instalaciones de la empresa. ➤ Realiza labores de mensajería. ➤ Realiza puntos de soldadura exotérmica. ➤ Realiza el montaje de pararrayos y puestas a tierra. ➤ Lleva y recoge material en las obras a ejecutar. ➤ Realiza excavaciones de zanjas. ➤ Compacta y remueve escombros. ➤ Efectúa medidas de resistencia y resistividad. 					
	CONTROL DE REGISTROS: No lleva control de registro					
	RESPONSABILIDADES EN CALIDAD: Brindar atención cordial y oportuna ante la demanda de un servicio interno o externo. Conocer y Manejar los registros y documentos que requieren sus funciones. Manejar información confidencial de la empresa.					
	RESPONSABILIDADES AUTONOMAS: ➤ Este cargo no posee autoridad					
TOTAL						
ÍNDICE DE EVALUACIÓN: 1: No posee la competencia.; 2: Posee parcialmente la competencia.; 3: Posee la competencia y la aplica parcialmente.; 4: Posee la competencia y la aplica.; 5: Posee la competencia y la aplica eficazmente.						
4. MEJORAMIENTO Y DESARROLLO						
PUNTOS FUERTES:						
PUNTOS A MEJORAR:						
ACUERDOS PARA EL MEJORAMIENTO:						

TOTAL PUNTUACIÓN EN PORCENTAJE: _____

Todo empleado debe superar el 70% total para ser clasificado como competente.

NOTA: Para calificar en porcentaje las habilidades es necesario remitirse a la tabla que se encuentra en la parte posterior de la hoja.

OBSERVACIONES: _____

 Firma del Evaluador

 Firma del Evaluado

ANEXO D

PUNTOS PORCENTUALES DE LA DISTRIBUCIÓN F

Table V Percentage Points of the F -Distribution (continued)

		$f_{\alpha;v_1,v_2}$																		
v_2	v_1	Degrees of freedom for the numerator (v_1)																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	∞
Degrees of freedom for the denominator (v_2)	1	161.4	199.5	215.7	224.6	230.2	234.0	236.8	238.9	240.5	241.9	243.9	245.9	248.0	249.1	250.1	251.1	252.2	253.3	254.3
	2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.41	19.43	19.45	19.45	19.46	19.47	19.48	19.49	19.50
	3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.74	8.70	8.66	8.64	8.62	8.59	8.57	8.55	8.53
	4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.91	5.86	5.80	5.77	5.75	5.72	5.69	5.66	5.63
	5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.68	4.62	4.56	4.53	4.50	4.46	4.43	4.40	4.36
	6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.00	3.94	3.87	3.84	3.81	3.77	3.74	3.70	3.67
	7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.57	3.51	3.44	3.41	3.38	3.34	3.30	3.27	3.23
	8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.28	3.22	3.15	3.12	3.08	3.04	3.01	2.97	2.93
	9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.07	3.01	2.94	2.90	2.86	2.83	2.79	2.75	2.71
	10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.91	2.85	2.77	2.74	2.70	2.66	2.62	2.58	2.54
	11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.79	2.72	2.65	2.61	2.57	2.53	2.49	2.45	2.40
	12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.69	2.62	2.54	2.51	2.47	2.43	2.38	2.34	2.30
	13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.60	2.53	2.46	2.42	2.38	2.34	2.30	2.25	2.21
	14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.53	2.46	2.39	2.35	2.31	2.27	2.22	2.18	2.13
	15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.48	2.40	2.33	2.29	2.25	2.20	2.16	2.11	2.07
	16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.42	2.35	2.28	2.24	2.19	2.15	2.11	2.06	2.01
	17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.38	2.31	2.23	2.19	2.15	2.10	2.06	2.01	1.96
	18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.34	2.27	2.19	2.15	2.11	2.06	2.02	1.97	1.92
	19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.31	2.23	2.16	2.11	2.07	2.03	1.98	1.93	1.88
	20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.28	2.20	2.12	2.08	2.04	1.99	1.95	1.90	1.84
	21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.25	2.18	2.10	2.05	2.01	1.96	1.92	1.87	1.81
	22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.23	2.15	2.07	2.03	1.98	1.94	1.89	1.84	1.78
	23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.20	2.13	2.05	2.01	1.96	1.91	1.86	1.81	1.76
	24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.18	2.11	2.03	1.98	1.94	1.89	1.84	1.79	1.73
	25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.16	2.09	2.01	1.96	1.92	1.87	1.82	1.77	1.71
	26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.15	2.07	1.99	1.95	1.90	1.85	1.80	1.75	1.69
	27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.13	2.06	1.97	1.93	1.88	1.84	1.79	1.73	1.67
	28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.12	2.04	1.96	1.91	1.87	1.82	1.77	1.71	1.65
	29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.10	2.03	1.94	1.90	1.85	1.81	1.75	1.70	1.64
	30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.09	2.01	1.93	1.89	1.84	1.79	1.74	1.68	1.62
	40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.00	1.92	1.84	1.79	1.74	1.69	1.64	1.58	1.51
	60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.92	1.84	1.75	1.70	1.65	1.59	1.53	1.47	1.39
	120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.83	1.75	1.66	1.61	1.55	1.55	1.43	1.35	1.25
	∞	3.84	3.00	2.60	2.37	2.21	2.10	2.01	1.94	1.88	1.83	1.75	1.67	1.57	1.52	1.46	1.39	1.32	1.22	1.00

Fuente: MONTGOMERY, Douglas, RUNGER, George. Applied statistics and probability for engineers.

ANEXO E

PRUEBAS DE NORMALIDAD

Tests of Normality - Desempeño Laboral

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Competencias_Organizacionales	,160	16	,200*	,946	16	,426
Competencias_Actitudinales	,178	16	,187	,884	16	,045
Competencias_Tecnicas	,228	16	,026	,899	16	,077
Desempeño_Global	,137	16	,200*	,965	16	,750

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Tests of Normality - Satisfacción Laboral

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Trabajo	,172	16	,200*	,947	16	,449
Salario	,150	16	,200*	,964	16	,741
Promoción	,355	16	,000	,690	16	,000
Supervision	,200	16	,087	,917	16	,152
Compañeros	,121	16	,200*	,936	16	,302
Satisfacción_General	,321	16	,000	,791	16	,002

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Tests of Normality - Clima Organizacional

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Objetivos	,164	16	,200 [*]	,948	16	,452
Cooperacion	,225	16	,030	,926	16	,210
Relaciones_ Interpersonales	,172	16	,200 [*]	,959	16	,646
Liderazgo	,114	16	,200 [*]	,960	16	,663
Control	,198	16	,094	,893	16	,062
Toma_De_Decisiones	,167	16	,200 [*]	,923	16	,189
Motivacion	,112	16	,200 [*]	,924	16	,197
Clima_Global	,129	16	,200 [*]	,966	16	,774

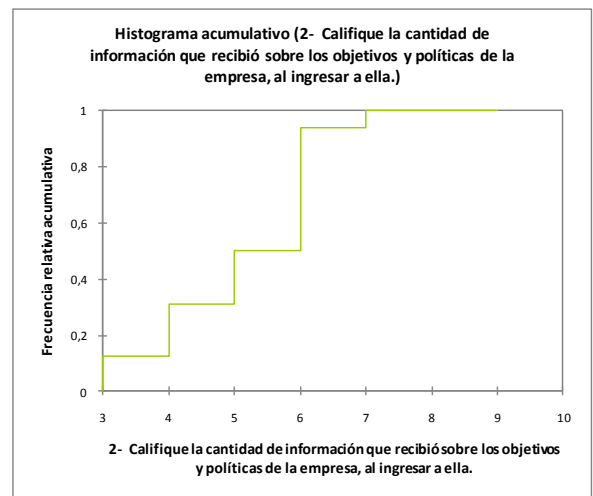
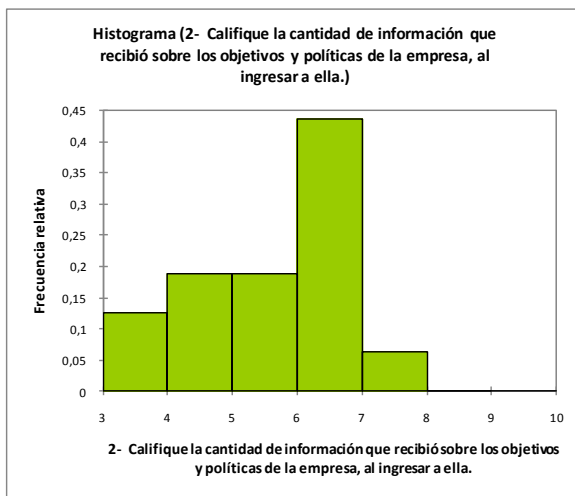
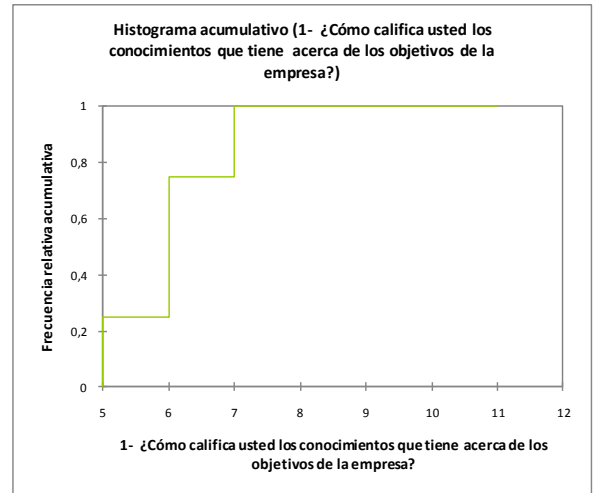
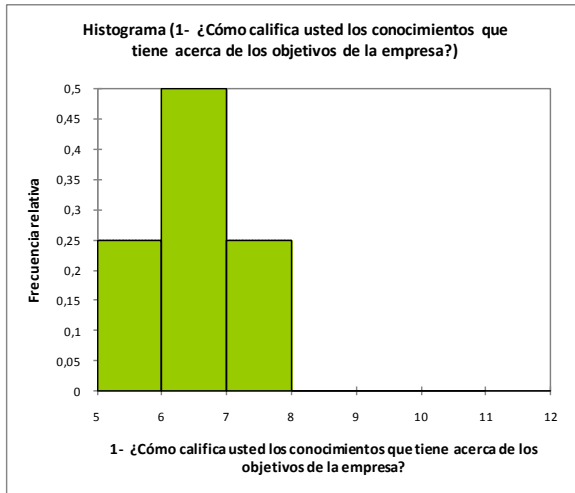
a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

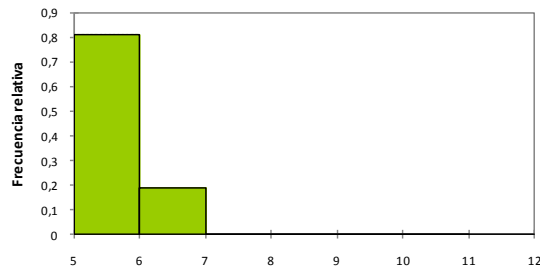
- Niveles de significancia inferiores a 0,05 indican que los datos siguen una distribución normalmente distribuida alrededor de la media.

ANEXO F

HISTOGRAMAS DE FRECUENCIA POR PREGUNTAS EN EL INSTRUMENTO IMCOC

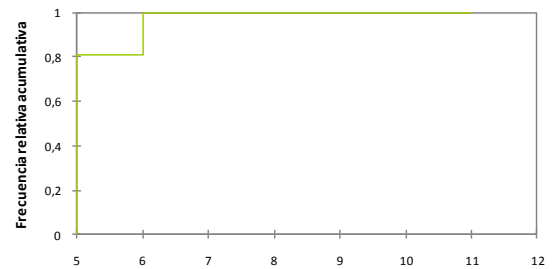


Histograma (3- Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc?)



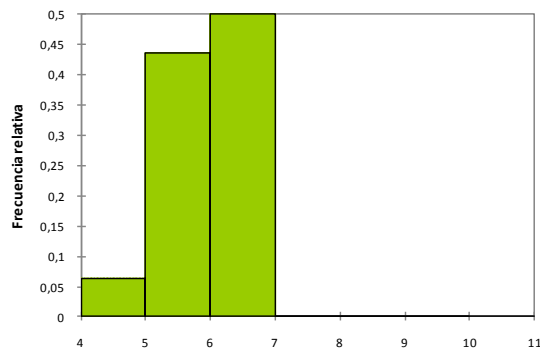
3- Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc?

Histograma acumulativo (3- Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc?)



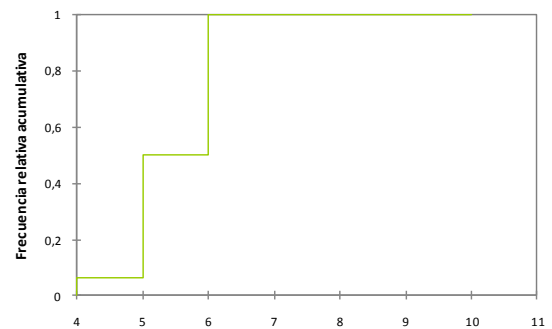
3- Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc?

Histograma (4- Califique la ayuda y colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa)



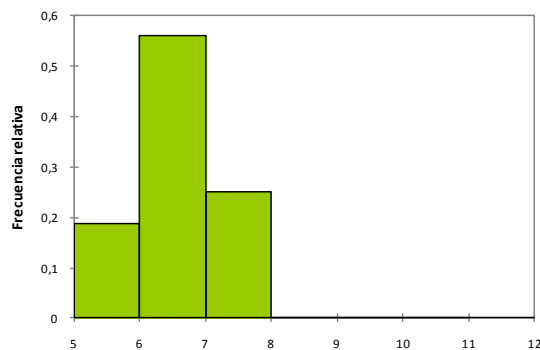
4- Califique la ayuda y colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa

Histograma acumulativo (4- Califique la ayuda y colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa)



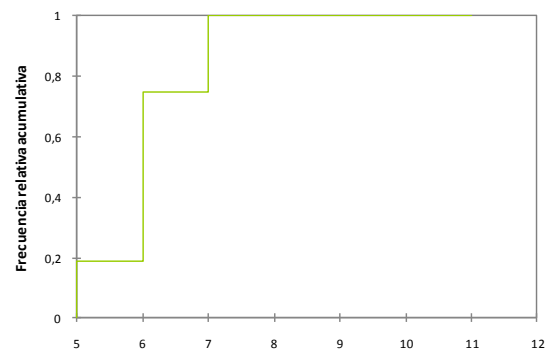
4- Califique la ayuda y colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa

Histograma (5- ¿Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros de trabajo?)



5- ¿Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros de trabajo?

Histograma acumulativo (5- ¿Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros de trabajo?)



5- ¿Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros de trabajo?

